



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

**ASS-143-2016**  
**03-11-2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en cumplimiento al plan anual operativo del 2016, *contemplado en el Apartado 7.5, subproceso de análisis, difusión de resultados y acciones de mejora.*

La evaluación permitió determinar que se carece de evidencia que garantice el impacto esperado en la prestación de los servicios de salud en razón de la evaluación realizada por la Dirección Compra Servicios de Salud.

Se evidencia que tanto la Junta Directiva como la Gerencia Médica han emitido instrucciones concretas para ser atendidas y ejecutadas tanto por la Dirección de Red de Servicios de Salud como por las Direcciones Regionales, en razón de los indicadores obtenidos en ésta evaluación, a fin de mejorar las áreas críticas detectadas por la Dirección Compra Servicios de Salud y con ello beneficiar la prestación de los servicios de salud, sin embargo no se aporta prueba que permita determinar con meridiana claridad que dichas instrucciones hayan sido atendidas según la importancia que se le ha otorgado a esta evaluación.

La inversión de más de mil quinientos millones de colones para el año 2016 asignada a la Dirección Compra Servicios de Salud obliga a la Institución a establecer los mecanismos de control necesarios para medir el valor generado al usuario, siendo que es el fin de las unidades prestatarias de servicios de salud.

Sumado a lo anterior algunas de las unidades entrevistadas pro esta Auditoría externan que sería de mayor aprovechamiento para las labores que desarrollan si la evaluación de la prestación de los servicios de salud reflejara la parte del proceso de la prestación que no permite cumplir con el indicador evaluado, lo anterior con el propósito de generar las acciones correctivas pertinentes procurando un mayor aprovechamiento del instrumento.

El objetivo principal de la evaluación de la prestación de servicios de salud, debe ser generar valor en el paciente, y permitir la medición de ese valor, en concordancia con los objetivos de la Institución, mediante el establecimiento de parámetros idóneos para medir y comparar los resultados obtenidos en el tiempo y entre las distintas unidades, procurando los mejores resultados con el uso eficiente de los recursos invertidos, considerando los diferentes procesos de atención asociados a la promoción de la salud, prevención y curación de la enfermedad.



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

En razón de lo anteriormente dicho se recomienda a la Gerencia Médica, dada la trascendencia del tema, y dadas las instrucciones giradas en los oficios GM-SJD-45502-2013, del 05 de noviembre 2013, GM-SJD-45607-2013, del 11 de diciembre 2013, GM-S-3348-14 del 09 de mayo 2014 y GM-MDD-37631-15 del 07 de octubre del 2015, relacionados con el seguimiento a las acciones desarrolladas a partir de los resultados de la Evaluación de la Prestación de los Servicios de Salud, implemente una estrategia para garantizar la atención por parte de la Dirección de Red de Servicios de Salud, de los oficios antes citados, con el propósito que se ejecuten planes remediales y las estrategias ya definidas por esa Gerencia como lo son los cronogramas de supervisión, programas regionales, identificación de debilidades, todos referidos en el oficio Gerencia Médica-MDD-37631-15, certificando además la elaboración e implementación del control ejercido hacia la Dirección de Red.

Se recomienda además a dicha Gerencia, y según lo indicado por funcionarios de las unidades evaluadas, sobre la metodología utilizada en el instrumento de Evaluación de la Prestación de los Servicios de Salud, efectuar un proceso de discusión con las unidades evaluadas (definiendo una muestra representativa) con el propósito de valorar las observaciones que se deriven de dicho proceso, analizando su consideración en el instrumento de evaluación, lo cual debe ser certificado para efectos de cumplimiento de la recomendación.

Por su parte, se recomienda a la Dirección de Red de Servicios de Salud, en razón de su rol de superior jerárquico de las Direcciones Regionales y garante del cumplimiento del oficio GM-MDD-37631 del 07 de octubre del 2015 que señala como su responsabilidad el brindar seguimiento y evaluaciones más cercanas y profundas desde los niveles local, regional y desde la Dirección procurando entre otros, la supervisión y asesoría técnica a las Áreas de Salud; cronograma de supervisión regional periódico y sistemático; indicadores requeridos para dar trazabilidad a la evaluación del componente referente a la evaluación del cumplimiento de las normas de atención integral con el objetivo de identificar el impacto de las acciones realizadas; o bien definir nuevas estrategias para establecer las medidas correspondientes; programa regional específicamente dedicado al seguimiento y control del cumplimiento de los planes de intervención elaborados por las unidades a partir de los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud, acompañamiento de las unidades en la identificación de las debilidades propias de la gestión; seguimiento a los planes de capacitación; verificar la incorporación de acciones de promoción de la salud en la programación anual de las áreas de salud, todo lo anterior en concordancia con el acuerdo de Junta Directiva en el artículo 8 de la sesión 8703 del 20 de marzo 2014.



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

ASS-143-2016

03-11-2016

## ÁREA SERVICIOS DE SALUD

### ESTUDIO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DESARROLLADA POR LA DIRECCIÓN DE COMPRA DE SERVICIOS DE SALUD GERENCIA MÉDICA

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se efectúa en cumplimiento del Plan Anual Operativo 2016 del Área Servicios de Salud, Auditorías Especiales, Apartado 7.5, subproceso de análisis, difusión de resultados y acciones de mejora.

#### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las acciones desarrolladas a partir de las evaluaciones de la prestación de servicios de salud, efectuadas en los centros de atención por parte de Dirección Compra de Servicios de Salud.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar las acciones desarrolladas por las unidades evaluadas, en atención a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación.
- Determinar el seguimiento brindado por las autoridades superiores a las acciones desarrolladas por las unidades evaluadas.

#### ALCANCE

El estudio comprende la revisión de aspectos relacionados con la estructura orgánica y funcional de la unidad, marco normativo regulatorio en la gestión, labores de rectoría y coordinación; así



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

como las acciones desarrolladas por las instancias responsables de la ejecución de acciones dirigidas a solventar los aspectos determinados como críticos en la evaluación correspondiente.

Los procedimientos de Auditoría se aplicaron al período 2014, y primer semestre del 2015, ampliándose cuando se consideró necesario.

El estudio se realizó de conformidad con lo establecido en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, R-DC-064-2014, emitidas por la Contraloría General de la República, además de normativa legal y técnica atinente a la materia.

## METODOLOGÍA

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

- Solicitud, revisión y análisis de la información proporcionada por la Dirección Compra de Servicios de Salud.
- Solicitud, revisión y análisis de la información proporcionada por Gerencia Médica.
- Entrevista a los siguientes funcionarios, quienes colaboran con la Dirección Compra Servicios de Salud como enlaces en la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud:
  - Dra. Amalia Carvajal Alvarado, Dirección de Red de Servicios de Salud, Enlace de Red, Encargada de las Regiones Chorotega y Pacífico Central.
  - Dr. Luis Carlos Androvetto Solórzano, Dirección de Red de Servicios de Salud, Encargado de Red de la Región Brunca y Huetar Atlántica.
  - Dra. Priscilla Balmaceda Chaves, Hospital San Vicente de Paúl.
  - Dr. Domingo Gamboa Miranda y Licda. Melania Mendieta Alguera, Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
  - Dr. Fabián Carballo Ortiz y Dr. Andrés Cairol Barquero, Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur.
  - Dra. Paula Elena Villalobos Chacón y Dr. José Alberto Montero Cordero, Área de Salud Moravia.
  - Dr. Eduald Alfaro Barrantes y Dra. Laurie González Murillo, Dirección Regional de Servicios de Salud Huetar Norte.
  - Dra. Kattia Corrales Barboza, Área de Salud de Pital.



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

- Licda. Jeannette Castillo Rojas y Dra. Laura Sánchez Jaén, Área de Salud Santa Rosa.
- Dra. Gabriela Navarro Chaves, Hospital San Carlos.
- Dr. Alejandro Peralta Boza, Área de Salud Garabito.
- Dra. Thais Ching Zamora, Área de Salud Ciudad Quesada.
- Dra. Angelina Rodríguez Cheung, Área de Salud Barranca.
- Dra. Eugenia Álvarez Jiménez y Dr. Marck Thomas García, Hospital Monseñor Sanabria.
- Dra. Hannah Diermissen Rodríguez, Área de Salud San Rafael de Puntarenas.

### MARCO NORMATIVO

- Ley General de Salud 5395.
- Ley General de Control Interno 8292.
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República.

### ASPECTOS QUE DEBEN SER OBSERVADOS POR LA ADMINISTRACIÓN ACTIVA RESPECTO A LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO 8292

Esta Auditoría, informa y previene al Jерarca 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 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 perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. (...).”*



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

## ANTECEDENTES

En la década de los noventa y en razón de la separación de funciones que promovieran la transparencia institucional, la Caja Costarricense de Seguro Social creó la Dirección Compra Servicios de Salud, en un principio como instancia técnica responsable de la compra de servicios de salud mediante el diseño, negociación y evaluación de los compromisos de gestión con los proveedores internos, además de determinar procesos, resultados e impacto de las prestaciones de salud en la población, otorgadas por los diversos centros asistenciales (institucionales y externos), así como para evaluar el “Modelo de Contratación de Servicios de Salud con los proveedores Externos” con la finalidad de valorar, la incorporación de los aspectos positivos a los esquemas de atención en servicios de salud de proveedores internos.

La Junta Directiva de la Institución, el 13 de diciembre del 2005, mediante el artículo 19 de la Sesión 8018, aprobó el “Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Organizacional de la Institución”, mismo que permitía ubicar a las diferentes unidades de trabajo en el contexto organizacional de la Institución, aprobando ubicarlas en forma técnica y racional en los diferentes niveles jerárquicos.

En el documento “Una CCSS renovada hacia el 2025” se dimensiona a la evaluación como un eje articulador del proceso de gestión institucional. En Resolución Administrativa GA-28450-13/GMD-43289-13 del 4 de octubre del 2013, se realiza el cambio de adscripción jerárquica de la Dirección Compra de Servicios de Salud, perteneciente hasta ese momento a la Gerencia Administrativa, hacia la Gerencia Médica a partir del 4 de noviembre del 2013.

En oficio GMD-44036-13 del 21 de noviembre del 2013, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, en su condición de Gerente Médica comunica el cambio de adscripción jerárquica de la Dirección Compra de Servicios de Salud, indicando además que dicha Dirección mantiene las funciones y competencias que le fueron delegadas por Junta Directiva en la Sesión 8596 del 16 de agosto 2012.

Dicha Dirección está conformada por 33 funcionarios, a saber, el puesto de Director Técnico Servicios de Salud, tres Médicos Evaluadores 2 (G-6); doce Médicos Evaluadores 1 (G-4); dos Médicos Evaluadores 2 (G-4), una Secretaria 3; una Secretaria Ejecutiva 1, una Secretaria Ejecutiva 2; un Analista en Sistemas 2 TIC; un Profesional 1, un Profesional 2; un Profesional 3; siete



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

Profesionales 4 y un Nutricionista 5, todos con lo correspondientes requisitos para el perfil de la plaza ocupada.

Según el Informe del Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias al 6 de setiembre del 2016, la Dirección Compra Servicios de Salud contaba con una asignación presupuestaria original para el 2016 por un monto de ₡1.508.111.199,28, teniendo a setiembre una ejecución del 66%.

La actividad principal de la Dirección Compra Servicios de Salud, se desarrolla en la plataforma Moddle del Centro de Desarrollo Estratégico e Información de Salud y Seguridad Social (CENDEISS), conocida como “Campus Virtual”, y en la herramienta “Microsoft –Lync” mismas que se utilizan para confirmar los datos visualmente de una submuestra de los expedientes de salud que han sido escogidos para la evaluación, sumado a lo anterior utilizan la “Plataforma de Evaluación”, en la cual queda protocolizado, como una medida de control, el funcionario que ingresó la información, cuándo lo hizo y los comentarios realizados tanto por los funcionarios de la Dirección Compra Servicios de Salud, como de las unidades evaluadas.

Actualmente la Dirección Compra Servicios de Salud, tiene como propósito la evaluación del desempeño de la prestación de los servicios de salud, mediante el seguimiento de los indicadores, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones de las autoridades de los centros de salud para el mejoramiento de la atención a la salud de los usuarios, desarrollando entre otras, actividades estratégicas, logísticas y administrativas para facilitar este proceso de evaluación.

En el año 2012 y en razón de la situación financiera del Seguro Social, la Junta Directiva de la Institución suspende de forma parcial la evaluación de la prestación de servicios de salud realizada por la Dirección de Compra de Servicios de Salud, en las áreas de salud no desconcentradas, por lo que la interrupción aplicó para aproximadamente un 75% del total de unidades, solicitándole en dicho acuerdo que realizara una propuesta de evaluación que racionalizara los recursos de ejecución, garantizando la objetividad, transparencia y veracidad de la información; por lo que en el artículo 5 de la Sesión 8596 del 16 de agosto del 2012, la Junta Directiva aprueba la “Metodología Evaluación del Desempeño de la Prestación de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social” presentada por la Dirección Compra de Servicios de Salud.

Indicándose además que la temporalidad es anual, siendo que los años 2012 y 2013 se evaluarán las metas de los Compromisos de Gestión, y que a partir del tercer año, se evaluarían las intervenciones estratégicas de las metas institucionales para periodos quinquenales.



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

Como producto sustantivo, la Dirección Compra de Servicios de Salud, evalúa el desempeño de la prestación de los servicios de salud, emitiendo un informe de este desempeño en todas las áreas de salud, hospitales y centros especializados, con el propósito de permitirle a las unidades realizar los cambios estratégicos necesarios a fin de cumplir con el mejoramiento de las intervenciones estratégicas en salud establecidos a nivel institucional.

En lo referente a la capacitación del personal, se verificó mediante oficio D.E.2514-15 del 19 de mayo del 2015, la Dra. Sandra Rodríguez Ocampo, Directora del CENDEISSS, brinda el aval al “Diagnóstico y plan de Necesidades de Capacitación y Formación para el desarrollo del recurso Humano de la Dirección de Compras de Servicios de Salud (sic) 2015-2016”.

En lo referente a mecanismos de supervisión y control del personal, se verificó durante la presente evaluación, que la Dirección Compra Servicios de Salud, ha establecido que los productos generados por la misma, sean revisados tanto por el coordinador del Área de Servicios de Salud como por el Coordinador de Hospitales y Hospitales Especializados, además de la Dirección; por lo anterior, si un producto no cumple con los requisitos deseados, éste se devuelve al coordinador y junto con el funcionario se discuten los cambios deseados.

Sumado a lo anterior, se dispone de un sistema de información interno para cada empleado, en el cual debe registrar los permisos y/o vacaciones solicitados y en caso de encontrarse en algún tipo de reunión, deben presentar una minuta sobre los temas tratados en la misma. Como aspecto de control interno, se tiene establecidos tiempos de alimentación, y cada secretaria lleva un registro sobre la ubicación de los funcionarios, lo que permite determinar en dónde se encuentra y qué función está realizando el recurso humano de la Dirección.

Para la evaluación de la prestación de los servicios de salud 2015, se dispuso por parte de diferentes fuentes de información para la recolección de datos, como lo es el expediente de salud, los sistemas de información de la Caja Costarricense de Seguro Social para el registro de la producción en las áreas de salud y los hospitales, así como los reportes generados por algunas unidades de estadística y las certificaciones otorgadas por unidades técnicas institucionales.





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

## **Sobre el instrumento de evaluación:**

En lo correspondiente a la evaluación, se revisan 17 fichas técnicas sobre evaluaciones estratégicas para las áreas de salud y 10 para las intervenciones de los Hospitales y Centros Especializados; para el desarrollo de la evaluación, en el 2015 se realizó en las 104 áreas de salud del país con una muestra de 40 expedientes basándose en los criterios de oportunidad y disponibilidad de recursos y no en parámetros estadísticos deseables, levantado de datos que se realiza de forma virtual; sin embargo es el segundo año que se realiza una evaluación sin contar con metas específicas pactadas por unidad en respuesta a un compromiso de gestión, siendo que se deben valorar las intervenciones estratégicas institucionales con vigencia al año 2018.

En los Hospitales, la recolección de datos es presencial, con el fin de revisar algunos indicadores así como datos suministrados por otras unidades como la Subárea de Vigilancia Epidemiológica, registros de quirófanos, listas de espera y listados de casos atendidos. Para los Hospitales, los tamaños de las muestras se determinaron a partir de fórmula estadística para la medición de proporciones, utilizando como parámetro una confianza del 90% y margen de error del 10%.

## **HALLAZGOS**

### **1. SOBRE LA VERIFICACIÓN DE ACCIONES REALIZADAS EN RAZÓN DE LAS EVALUACIONES DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD POR PARTE DE LA GERENCIA MÉDICA**

Se determinó que la Gerencia Médica, ha emitido directrices para el seguimiento de las acciones que deberían implementar la Dirección de Red de Servicios de Salud, las Direcciones Regionales y los centros de salud, con el propósito de mejorar las intervenciones estratégicas en salud evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud; sin embargo no se ha garantizado el cumplimiento de esta instrucción, relacionada con la realización de planes remediales, en este sentido, no se observa un proceso de acompañamiento y seguimiento, que garantice el aprovechamiento de esta herramienta, para fortalecer las áreas identificadas como críticas en la evaluación de la prestación de servicios de salud.

La Ley General de Control Interno, establece en su artículo 10 lo siguiente:



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

*“Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.”*

Se verificó que en el año 2013, mediante oficio GM-SJD-45502-2013, del 05 de noviembre 2013, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médica, solicita a los 7 Directores Regionales un Plan de Abordaje y acompañamiento y la revisión de coberturas en áreas críticas, en razón de la Evaluación del Desempeño de la Prestación de Servicios de Salud 2012.

Se verificó la remisión de los siguientes oficios, en los cuales se plasman los planes remediales propuestos por las Direcciones Regionales y trasladados a la Gerencia Médica:

- Oficio 7082, del 2 de diciembre 2013, suscrito por el Dr. Wilman Rojas Molina Director Regional Servicios de Salud Huetar Atlántica.
- Oficio DRSSCN-0269-14 del 27 de enero 2014, la Dra. Marcela Chavarría Barrantes, Directora Regional Servicios de Salud Central Norte.
- Oficio DRSSRH-0008-2014 del 06 de enero 2014 suscrito por el Dr. Gustavo Zeledón Donzo, Director Regional Servicios de Salud Huetar Norte.
- Oficio DRSSCS-DM-0063-14 del 28 de enero 2014, firmado por el Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director Regional Servicios de Salud Central Sur.
- Documento sin número ni fecha titulado “Análisis de Evaluación de la Prestación de los servicios de salud 2012 de la Dirección Regional de Servicios de Salud Chorotega”.
- Documento sin número ni fecha denominado “Plan remedial sobre Evaluación de Resultados de la Prestación de Servicios de Salud, Región Brunca”.
- Documento de la Dirección Regional y Red de Servicios de Salud Pacífico Central.

Así mismo, según oficio GM-SJD-45607-2013, del 11 de diciembre 2013, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médico, en razón de los resultados bajos de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud 2012 solicitó a los Directores Regionales:

*“(…) 1. La Dirección Regional deberá conformar un equipo de trabajo para analizar las Áreas de Salud más críticas, las cuales obtuvieron los resultados más bajos en el Compromiso de Gestión.*

*2. Las Direcciones Regional (sic) junto con las unidades de Hospitales o Áreas de Salud críticas deben elaborar el Plan correspondiente para corregir y mejorar la capacidad*

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 10 de 29

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

*resolutiva, y con carácter urgente remitirlo a la Gerencia Médica a más tardar el día 19 de diciembre, 2013.*

*3. La Dirección Regional debe monitorear permanentemente el cumplimiento a dicho Plan y valorar estrategias de impacto para mejorar la gestión (...)"*

La Gerencia Médica expone ante la Junta Directiva el 19 de marzo 2014, el oficio GM-SJD-4951-2014, que contiene la propuesta de las unidades citadas supra, mediante el documento "Planes remediales elaborados por Región para las unidades identificadas como críticas según la Evaluación de la Prestación Servicios de Salud 2012 (años 2012-2013-2014)".

La Junta Directiva en oficio N° 26750 del 24 de marzo 2014, comunica a la Gerencia Médica el artículo 8 de la sesión 8703 del 20 de marzo 2014, el cual acuerda:

*"(...) 1. Dar por recibido el informe presentado por la Gerencia Médica mediante el citado oficio GM-SJD-4951-2014.*

*2. Dar por atendido el acuerdo en el artículo 17° de la sesión N° 8662, celebrada el 19 de setiembre del año 2013.*

*3. Instruir a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud para que brinden seguimiento y monitoreo mensual, en cuanto al mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección de Compra de Servicios de Salud respecto de las unidades determinadas como críticas (...)"*

Posteriormente, mediante oficio GM-S-3348-14 del 09 de mayo 2014, suscrito por la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médico, se instruye a las Direcciones Regionales lo siguiente:

*"(...) **realizar seguimiento y monitoreo mensual**, en cuanto al mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección de Compras de Servicios de Salud (sic), a las unidades determinadas críticas, para estos efectos, la Dirección de Red de Servicios de Salud, deberá brindar seguimiento trimestral según sus enlaces a los planes definidos a este nivel (...)* –el resaltado no es del original-

Mediante oficios GMD-45115-14, GMD-45113-14, GMD-45116-14, GMD-45114, GMD-45117-14, GMD-45118-14 y GMD-45118-14, todos del 18 de setiembre del 2014, suscritos por la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico, se indica a los Directores Regionales el grupo de áreas de salud prioritarias según la evaluación 2013, por lo que:



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

*“(...) con el fin de brindar un mayor monitoreo y acompañamiento, con acciones que logren alcanzar las metas institucionales planteadas al 2018, se solicita el envío de un plan remedial a más tardar el 15 de octubre 2014(...)”*

En el oficio GM-MDD-37631-15 del 07 de octubre del 2015, la Dra. Marta Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico indica al Dr. Jorge Fonseca Renault, Director de Red de Servicios de Salud una serie de acciones que deben ser cumplidas tanto por las Direcciones Regionales, las Unidades locales y la Dirección de Red de Servicios de Salud, además que:

*“(...) Este Despacho, ha venido analizando diversas acciones para lograr el mejoramiento continuo de la prestación de los servicios de salud, considerando las gestiones previamente implementadas en torno al tema y el poco impacto observado luego de los resultados obtenidos en la evaluación de los resultados del año 2014, se considera necesario reformular y establecer claramente las acciones mínimas esperadas de cada nivel para mejorar la calidad y los resultados del proceso de prestación de los servicios de salud (...)*

*Se remite adjunta (sic) copia de oficio N° 191-15, mismo que incluye las 21 áreas de salud consideradas prioritarias, debido a su ubicación en el Índice de Desempeño de la Prestación de Servicios de Salud (IDPSS), a fin de que en estos casos particulares, se establezcan seguimientos y evaluaciones más cercanos y profundos desde todos los niveles, ya sea local, regional, así como desde la Dirección a su cargo (...)*

En oficio GM-AUDC-14201 del 27 de junio 2016, suscrito por la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico y dirigido a esta Auditoría, se evidencian las solicitudes y envíos de los planes remediales requeridos a las unidades; sin embargo no se comprueban acciones que permitan determinar que esta estrategia sugerida tiene un impacto directo en el mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud, tampoco se evidencian acciones por parte de la Gerencia Médica que incidan directamente en el mejoramiento de la prestación de los servicios de salud y con ello fortalecer la gestión de la Institución así como los indicadores establecidos según las metas proyectadas al 2018 o bien resultados en razón de las estrategias propuestas por dicha Gerencia en el año 2015.

Lo descrito evidencia que se ha instruido la mejora y la ejecución de acciones, a partir de los resultados obtenidos, solicitando a las diferentes instancias la remisión de planes remediales y la



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

conformación de grupos de trabajo para analizar las áreas más críticas, pero no se ha brindado seguimiento continuo al cumplimiento de dicha instrucción que permita garantizar la implementación de los citados planes, y que a partir de los mismos se definan gestiones para mejorar el rendimiento o resultado de las intervenciones estratégicas en salud definidos en la herramienta, pues de lo contrario serían simples requisitos de documentación sin un mayor impacto en la gestión de las unidades.

Los recursos invertidos en la realización de las evaluaciones por parte de la Dirección de Compra de Servicios de Salud, implican que se brinde la importancia correspondiente a los resultados obtenidos, tanto para las unidades que obtienen rendimientos o logros satisfactorios, como en el caso de las áreas definidas como críticas.

La actividad sustantiva de la Dirección está asociada a la aplicación de evaluaciones, y su composición de personal es compleja y de especialización, siendo necesario aprovechar la inversión institucional de un presupuesto de más de 1.500 millones de colones en esta unidad programática, lo que implica que en caso de no atender los aspectos evaluados no se genera el impacto esperado a partir de la disposición de estos recursos para el desarrollo de una evaluación como la indicada.

## **2. SOBRE LA ATENCIÓN A LA INSTRUCCIÓN DE LA GERENCIA MÉDICA EN OFICIO GM-S-3348-14, RELACIONADA CON EL SEGUIMIENTO TRIMESTRAL A LOS PLANES REMEDIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS**

En el presente estudio se determinó que la Dirección de Red de Servicios de Salud, no realiza un seguimiento y evaluaciones trimestrales a las acciones realizadas por las Direcciones Regionales y las unidades locales con el propósito de supervisar las actividades relacionadas con el mejoramiento de las intervenciones estratégicas en salud evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud y verificar el cumplimiento de las disposiciones giradas por la Gerencia Médica.

Lo anterior según instrucción girada por la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médico, en el oficio GM-S-3348-14 del 09 de mayo 2014, instruyó a la Dirección de Red de Servicios de Salud, brindar seguimiento trimestral según sus enlaces a los planes definidos, en los siguientes términos:



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

*“(...) realizar seguimiento y monitoreo mensual, en cuanto al mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección de Compras de Servicios de Salud (sic), a las unidades determinadas críticas, para estos efectos, la **Dirección de Red de Servicios de Salud, deberá brindar seguimiento trimestral** según sus enlaces a los planes definidos a este nivel (...)”* –el resaltado no es del original-

La Ley General de Control Interno, establece en su artículo 10 lo siguiente:

*“**Responsabilidad por el sistema de control interno.** Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.”*

Esta Auditoría entrevistó a la Dra. Amalia Carvajal Alvarado, enlace de Red, Encargada de la Región Chorotega y Pacífico Central y al Dr. Luis Carlos Androvetto Solórzano, Encargado de Red de la Región Brunca y Huetar Atlántica de la Dirección de Red Servicios de Salud quienes indicaron que aproximadamente desde el año 2014, la Dirección de Red es la encargada del acompañamiento a las Direcciones Regionales, a fin de que presenten planes remediales que permitan alcanzar la meta establecida institucionalmente, en las intervenciones estratégicas en salud evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud.

*“(...) Lo que recordamos es que para el año 2014 se solicitaron planes remediales para los resultados de la evaluación 2013, sin embargo, no se vio un resultado importante sobre los mismos. Ha sido un proceso arduo para implementar los planes remediales, consensuados y hoy por hoy los estamos evaluando, es un proceso que ha estado en mejoría, actualmente las Direcciones Regionales nos envían “Planes remediales Innovadores” a fin de ver un cambio importante en los resultados de la evaluación, es un proceso que ha evolucionado, a partir de este años los evaluamos trimestralmente. Al ver que algunas Áreas de Salud no repuntaban en su puntaje año con año, ya que seguían siendo una de las últimas en sus indicadores, las Direcciones Regionales deben presentar estos planes remediales, **y es hasta ahora en setiembre 2016, que nosotros como Dirección de Red estamos implementando la evaluación**, ya que les pedimos a las unidades que hagan corte en setiembre y nos presenten los resultados en octubre. Hasta hace un mes nos indican a nosotros formalmente como enlaces el traslado de planes remediales y que debemos darle un seguimiento trimestral (...) En los lugares donde se comprueba el no cumplimiento de metas ha sido por falta de recursos las Direcciones Regionales solicitan*



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

*apoyo a esta Dirección, para mejorar las necesidades y nosotros las elevamos al Gerencia Médica luego de un análisis técnico (...)” – la negrita no es del original-*

El Dr. Jorge Fonseca Renault, en oficios DRSS-E1-2770-14 del 26 de setiembre 2014 dirigido al Dr. Gustavo Zeledón Donzo, Director Regional Servicios de Salud Huetar Norte; DRSS-E1-2793-14 del 26 de setiembre 2014 dirigido al Dr. Rainier Chaves Solano, Director Regional Servicios de Salud Pacífico Central; DRSS-E4-2796-14 del 29 de setiembre 2014 dirigido a la Dra. Marcela Chavarría Barrantes, Directora Regional de Servicios de Salud Central Norte; DRSS-E1-2795-14 del 29 de setiembre 2014 y dirigido al Dr. Warner Picado Camareno, Director Regional Servicios de Salud Chorotega y oficio DRSS-E3-28122014 dirigido al Dr. Wilman Rojas Director Regional Servicios de Salud Huetar Atlántico, les indica sobre la presentación de planes remediales de las áreas críticas que:

*“(...) se ha otorgado un plazo hasta el 15 de octubre 2014, por lo que atentamente le solicito proceder a instruir los niveles locales para la elaboración de lo requerido, en el entendido de que dichos planes deberán ser analizados por el equipo técnico regional y contar con el aval técnico de la Dirección, para su posterior envío a esta Dirección de Red, que a su vez analizarán y extenderá su aval antes del envío a la Gerencia Médica (...)”*

Pese a esta instrucción, no se aportó a esta Auditoría evidencia que demuestre las acciones realizadas por la Dirección de Red de Servicios de Salud, a fin de brindar el seguimiento trimestral instruido por la Gerencia Médica.

En oficio GM-MDD-37631-15 del 07 de octubre del 2015, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico, le indica al Dr. Jorge Fonseca Renault, Director de Red de Servicios de Salud que:

*“(...) Este Despacho, ha venido analizando diversas acciones para lograr el mejoramiento continuo de la prestación de los servicios de salud, considerando las gestiones previamente implementadas en torno al tema y el poco impacto observado luego de los resultados obtenidos en la evaluación de los resultados del año 2014, se considera necesario reformular y establecer claramente las acciones mínimas esperadas de cada nivel para mejorar la calidad y los resultados del proceso de prestación de los servicios de salud (...)”*

*Se remite adjunta (sic) copia de oficio N° 191-15, mismo que incluye las 21 áreas de salud consideradas prioritarias, debido a su ubicación en el Índice de Desempeño de la Prestación*



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

*de Servicios de Salud (IDPSS), a fin de que en estos casos particulares, se establezcan seguimientos y evaluaciones más cercanos y profundos desde todos los niveles, ya sea local, regional, así como desde la Dirección a su cargo (...)(...)-el resaltado no es del original-*

Por medio del oficio DRSS-GR-2856-15 del 10 de noviembre 2015, el Dr. Jorge Fonseca Renault, Director de Red de Servicios de Salud, les remite a los siete directores regionales las estrategias diseñadas por la Gerencia Médica en el oficio GM-MDD-37631 del 07 de octubre del 2015, para mejorar los resultados de la prestación de los servicios de salud en el primer nivel de atención.

*“(...)Ambos grupos de estrategias: compromisos de las Áreas de Salud con la Dirección de Red de Servicios de Salud y las acciones requeridas por la Gerencia Médica serán acompañadas por ésta Dirección de Red, responsable del seguimiento y control de las acciones desarrolladas por las Direcciones Regionales (...)*

*(...) las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, deben fortalecer las gestiones relacionadas con la supervisión y asesoría técnica, según corresponda, con el propósito de asegurar que las Áreas de Salud adscritas cuentan con el apoyo y seguimiento cercano del superior jerárquico. Se solicitan al menos las siguientes acciones:*

- Todas las Direcciones Regionales deben contar con un cronograma de supervisión establecido, periódico y sistemático, mismo que debe cumplirse a cabalidad e incorporar acciones de seguimiento y correctivo, según corresponda a los hallazgos.*
- En los casos que no esté aun incorporado, se debe incluir en la supervisión o a través de otra estrategia definida regionalmente, un componente referente a la evaluación del cumplimiento de las normas de atención integral, considerando los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud. En este sentido, tanto las Direcciones Regionales que ya supervisan sobre este componente, así como las que recién lo incorporan, deben establecer los procesos y/o indicadores requeridos, para dar trazabilidad a esta evaluación en particular, con el objetivo de identificar el impacto de las acciones realizadas, o en su defecto, definir nuevas estrategias para establecer las medidas correspondientes.*
- Elaborar un Programa Regional específicamente dedicado al seguimiento y control del cumplimiento de los planes de intervención elaborados por las unas (sic) unidades a partir de los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud.*





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

- *Acompañar a las unidades en la identificación de las debilidades propias de la gestión local y sus posibles causas: procedimientos relacionados con la atención, limitación de recursos humanos, financieros u otros (con análisis y justificación exhaustiva de su impacto), así como factores contextuales del área de atracción, particularmente aquellos difícilmente modificable desde los servicios de salud.*
- *Dar seguimiento a los planes de capacitación y actualización en el abordaje de los principales problemas de salud de cada una de las áreas de salud, colaborando en caso necesarios. Esto incluye analizar de manera conjunta con las áreas de salud, los temas prioritarios, así como al mismo tiempo, establecer sus propios planes o necesidades de capacitación, a fin de aportar insumos adicionales que apoyen la gestión local.*
- *Gestionar el trabajo en red, potencializando los recursos existentes que garanticen la oportunidad y continuidad de los servicios, así como el apoyo entre los establecimientos de salud.*
- *Verificar la incorporación de acciones de promoción de la salud en la programación anual de las áreas de salud*

*Oportunamente se les comunicará el programa de seguimiento y control de los planes de intervención elaborados por las área de salud (...)*

En oficio GM-MDD-6119-16 del 22 de enero 2016, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico solicita al Dr. Jorge Fonseca Renauld, Director de Red de Servicios de Salud:

*“(...) Con el propósito de dar seguimiento a los avances de las Áreas de Salud en lo relacionado con las estrategias para mejorar los resultados de la prestación de los servicios de salud en el primer nivel de atención según lo requerido en nota Gerencia Médica-MDD-37631-15, me permito solicitar que a más tardar el día 3 de febrero del año en curso, se remita a este Despacho un informe que incluya además un consolidado de las gestiones regionales y locales*

*Dicho informe debe enfocarse en los establecimientos identificados como prioritarios (...) Debe incorporar además, los resultados de los procesos de evaluación, seguimiento y control realizados a fin de asegurar la mejora continua de la prestación de los servicios en dichas Áreas de Salud(...)*”



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

En oficio GM-MDD-12292-2016 del 23 de mayo 2016, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico le indica al Dr. Jorge Fonseca Renauld, Director de Red de Servicios de Salud, que se da un seguimiento a las acciones solicitadas en oficio Gerencia Médica-MDD-37361-15 y Gerencia Médica-MDD-6119-16, por lo que la información debe remitirse a más tardar el 27 de mayo 2016 a la Gerencia Médica; sin embargo, los funcionarios enlace de la Dirección de Red de Servicios de Salud no aportaron evidencia acerca de la atención a la solicitud de la Gerencia Médica.

No obstante, el traslado de las estrategias solicitadas por la Gerencia Médica, tal y como lo refirieron a esta Auditoría los funcionarios de la Dirección de Red de Servicios de Salud consultados, a la fecha no se han realizado evaluaciones o seguimiento a las actuaciones tanto locales como regionales para el mejoramiento las intervenciones estratégicas en salud evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud.

Esta inercia en las actividades expresamente delegadas por la Gerencia Médica a la Dirección de Red de Servicios de Salud, tienen un impacto directo en la prestación de los servicios de salud, no sólo al no permitir alcanzar las metas institucionalmente establecidas, sino que puede incidir negativamente en la preservación, protección y promoción de la salud de la población, lo cual dificulta el mejoramiento permanente de la calidad de la atención y la generación de eficiencia en la prestación de los servicios de salud.

Se evidencia que las acciones se han limitado a una serie de instrucciones entre las diferentes dependencias, sin que se observen resultados concretos, no se brinda seguimiento a lo solicitado, a pesar que las autoridades de la Red conocen que los resultados de los planes no son los esperados.

Lo descrito implica que la instrucción de monitoreo a los planes desarrollados en las áreas críticas, que deberían tener un impacto en la prestación de servicios de salud a partir de la mejora en la gestión de los indicadores considerados en la evaluación, que data del 2014, a setiembre de 2016 no ha sido acatada, lo que no permite garantizar que los esfuerzos destinados por la Institución, para disponer de una Dirección que se encarga de la aplicación de este tipo de evaluación, sean aprovechados y generen el impacto esperado.



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

### 3. SOBRE EL SEGUIMIENTO REALIZADO POR LAS DIRECCIONES REGIONALES A LAS EVALUACIONES DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EFECTUADAS POR LA DIRECCIÓN COMPRA DE SERVICIOS DE SALUD

Se determinó que las Direcciones Regionales, entidades a las cuales corresponde la supervisión de las unidades, no realizan una vigilancia y/o fiscalización mensual a fin de ejecutar planes remediales y estrategias comunicadas por la Gerencia Médica que permitan cumplir con los indicadores establecidos a nivel Institucional y que son evaluados por la Dirección Compra Servicios de Salud; lo anterior considerando la consulta realizada en las Direcciones Regionales de Servicios de Salud Central Sur y Huetar Norte. Además la Dirección de Red de Servicios de Salud manifestó que hasta setiembre de este año se comenzará a brindar seguimiento a lo actuado.

La Ley General de Control Interno, establece en su artículo 8, lo siguiente:

*“Artículo 8º—Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

*(...)*

*c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.”*

Esta Auditoría entrevistó a funcionarios enlaces de las unidades prestatarias de servicios de salud, consultando sobre las instrucciones giradas por las Direcciones Regionales correspondientes, en relación con los resultados de la evaluación de cita, evidenciándose que la única acción realizada por parte del ente regional, es solicitar un plan remedial, sin que se aporte evidencia del seguimiento mensual a este plan, o instrucciones concretas para mejorar los porcentajes obtenidos en la evaluación.

La Dra. Kattia Corrales Barboza, Directora Médica del Área de Salud de Pital indicó a esta Auditoría en relación con las instrucciones giradas por la Dirección Regional sobre los resultados de la evaluación, que se solicitan planes remediales, pero no se brinda seguimiento.

El Dr. Alejandro Peralta Boza, enlace del Área de Salud de Garabito con la Dirección de Compra Servicios de Salud ante la consulta de las instrucciones giradas por la Dirección Regional por los resultados de la evaluación de la Dirección Compra Servicios de Salud, manifestó:



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

*“(...) nos manda un informe que indica la calificación que obtuvo el área y sugiere las medidas a tomar, pero desconozco si la Dirección Regional nos evalúa por área (...)”*

La Dra. Angelina Rodríguez Cheung, Directora Médica del Área de Salud Chacarita, ante el mismo cuestionamiento indicó:

*“(...) Hace como un mes nos reunimos para ver los resultados de la evaluación 2015, se analizaron para conseguir propuestas. Sin embargo luego de las propuestas no sabemos qué sucede (...)”*

El Instructivo Básico Organizacional de las Direcciones Regionales establece que:

#### *“III Políticas Generales*

- *Administración General*

*Programar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar, evaluar e informar todo lo referente a la gestión operativa y funcionamiento médico-hospitalario de la región (...)*

#### *V Funciones (...)*

- *Dirección*

*Dirigir la labor de las unidades médico -asistenciales de la región, para lo cual deberá:*

- *Dictar normas ejecutivas de aplicación general así como estándares de rendimiento y calidad de los servicios médicos (...)*

*c. Promover la eficacia tanto cualitativa como cuantitativamente de los servicios médicos de la región (...)*

#### *3. Supervisión*

*3.1 Establecer los mecanismos de supervisión de las unidades médico-hospitalarias de la respectiva región (...)*

#### *5. Control y Evaluación*

*5.1 Controlar y evaluar cualitativa y cuantitativamente los servicios médico-hospitalarios de la región (...)*

*5.3 Controlar y evaluar el grado de cumplimiento de las metas, así como las normas y procedimientos de trabajo, leyes y reglamentos (...)”*

Mediante oficio GM-SJD-45607-2013, del 11 de diciembre 2013, la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico solicita a los Directores Regionales y según los resultados bajos de la Evaluación de la Prestación de Servicios de salud 2012:



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

*“(...) 1. La Dirección Regional deberá conformar un equipo de trabajo para analizar las Áreas de Salud más críticas, las cuales obtuvieron los resultados más bajos en el Compromiso de Gestión.*

*2. Las Direcciones Regional (sic) junto con las unidades de Hospitales o Áreas de Salud críticas deben elaborar el Plan correspondiente para corregir y mejorar la capacidad resolutive, y con carácter urgente remitirlo a la Gerencia Médica a más tardar el día 19 de diciembre, 2013.*

*3. La Dirección Regional debe monitorear permanentemente el cumplimiento a dicho Plan y valorar estrategias de impacto para mejorar la gestión (...)”*

En oficio N° 26750 del 24 de marzo 2014 la Junta Directiva comunica el artículo 8 de la Sesión 8703 del 20 de marzo 2014, misma que dispuso:

*“(...) Instruir a las Direcciones Regionales, de Servicios de Salud para que brinden **seguimiento y monitoreo mensual**, en cuanto al mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección de Compras de Servicios de Salud respecto de las unidades determinadas como críticas (...)”* –el resaltado no es del original-

El oficio GM-S-3348-14 del 09 de mayo 2014, suscrito por la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla Gerente Médico, instruye a las Direcciones Regionales a:

*“(...) **realizar seguimiento y monitoreo mensual**, en cuanto al mejoramiento de los indicadores evaluados por la Dirección de Compras de Servicios de Salud (sic), a las unidades determinadas críticas, para estos efectos, la Dirección de Red de Servicios de Salud, deberá brindar seguimiento trimestral según sus enlaces a los planes definidos a este nivel (...)”* –el resaltado no es del original-

Por medio del oficio DRSS-GR-2856-15 del 10 de noviembre 2015, el Dr. Jorge Fonseca Renault, Director de Red de Servicios de Salud, les remite a los siete directores regionales las estrategias diseñadas por la Gerencia Médica (Oficio GM-MDD-37631 del 07 de octubre 2015) para mejorar los resultados de la prestación de los servicios de salud en el primer nivel de atención.

*“(...) las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, deben fortalecer las gestiones relacionadas con la supervisión y asesoría técnica, según corresponda, con el propósito de*



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

*asegurar que las Áreas de Salud adscritas cuentan con el apoyo y seguimiento cercano del superior jerárquico. Se solicitan al menos las siguientes acciones:*

- *Todas las Direcciones Regionales deben contar con un cronograma de supervisión establecido, periódico y sistemático, mismo que debe cumplirse a cabalidad e incorporar acciones de seguimiento y correctivo, según corresponda a los hallazgos.*
- *En los casos que no esté aun incorporado, se debe incluir en la supervisión o a través de otra estrategia definida regionalmente, un componente referente a la evaluación del cumplimiento de las normas de atención integral, considerando los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud. En este sentido, tanto las Direcciones Regionales que ya supervisan sobre este componente, así como las que recién lo incorporan, deben establecer los procesos y/o indicadores requeridos, para dar trazabilidad a esta evaluación en particular, con el objetivo de identificar el impacto de las acciones realizadas, o en su defecto, definir nuevas estrategias para establecer las medidas correspondientes.*
- *Elaborar un Programa Regional específicamente dedicado al seguimiento y control del cumplimiento de los planes de intervención elaborados por las unas (sic) unidades a partir de los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud.*
- *Acompañar a las unidades en la identificación de las debilidades propias de la gestión local y sus posibles causas: procedimientos relacionados con la atención, limitación de recursos humanos, financieros u otros (con análisis y justificación exhaustiva de su impacto), así como factores contextuales del área de atracción, particularmente aquellos difícilmente modificable desde los servicios de salud.*
- *Dar seguimiento a los planes de capacitación y actualización en el abordaje de los principales problemas de salud de cada una de las áreas de salud, colaborando en caso necesarios. Esto incluye analizar de manera conjunta con las áreas de salud, los temas prioritarios, así como al mismo tiempo, establecer sus propios planes o necesidades de capacitación, a fin de aportar insumos adicionales que apoyen la gestión local.*
- *Gestionar el trabajo en red, potencializando los recursos existentes que garanticen la oportunidad y continuidad de los servicios, así como el apoyo entre los establecimientos de salud.*
- *Verificar la incorporación de acciones de promoción de la salud en la programación anual de las áreas de salud*



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

*Oportunamente se les comunicará el programa de seguimiento y control de los planes de intervención elaborados por las área de salud (...)"*

Es importante mencionar que si bien las unidades locales aportan Planes Remediales en razón de los indicadores críticos de la evaluación de la prestación de servicios de salud realizada por la Dirección Compra Servicios de Salud, no se logró evidenciar las acciones de seguimiento y monitoreo mensual realizado por las Direcciones Regionales, o bien las acciones concretas en razón de dar cumplimiento a lo solicitado por la Gerencia Médica.

Lo anterior evidencia un incumplimiento a las normas y directrices expresas giradas tanto por Junta Directiva como por la Gerencia Médica, quienes indican claramente como obligatoriedad de las Direcciones Regionales el seguimiento y monitoreo mensual entre otros, a las estrategias planteadas con el propósito de mejorar los indicadores con resultados críticos según la evaluación de la prestación de servicios de salud.

Como se observa desde el 2013 se han presentado requerimientos tanto por parte de la Gerencia Médica como del Jerarca Institucional, para que las Direcciones Regionales brinden seguimiento efectivo a las áreas e indicadores con resultados inferiores en la evaluación de la prestación de servicios de salud, sin que exista evidencia de la atención a lo solicitado.

La evaluación realizada en las unidades prestatarias de servicios de salud considera intervenciones estratégicas de las metas institucionales para periodos quinquenales; por lo que la participación en el seguimiento y supervisión de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, debe ser como garantes de las elaboración y ejecución de las acciones propuestas en los planes remediales, para mejorar los indicadores establecidos y generar un impacto positivo en la prestación de servicios de salud, responsabilidad que no se ha cumplido.

Sumado a lo anterior, se genera el riesgo de que las actividades, recursos invertidos e impacto final de lo actuado por parte de la Dirección de Compra de Servicios de Salud, no represente la incidencia esperada en los procesos de atención, por cuanto no se está brindado la atención correspondiente a esta información, a pesar de ser una evaluación desarrollada con una frecuencia anual y que se convertiría en un insumo para medir la gestión de los responsables de cada unidad.



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

#### 4. SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LOS CENTROS DE SALUD ENTREVISTADOS ACERCA DE LA EVALUACIÓN REALIZADA POR LA DIRECCIÓN DE COMPRAS DE SERVICIOS DE SALUD

Según lo externado por las unidades entrevistadas por esta Auditoría, la mayoría de los centros de salud, manifestaron la necesidad de valorar la conveniencia del cambio de la evaluación de la prestación de servicios de salud, de tal manera que se mida en términos del proceso y no de resultados, ya que actualmente no se refleja los motivos por los cuales no se obtiene el puntaje requerido en el indicador evaluado.

Esta Auditoría realizó entrevistas en varios centros de salud, siendo que la mayoría de los entrevistados indicaron que sería enriquecedor que la evaluación permitiera reflejar o identificar la parte del proceso de la atención de servicios de salud que no permite alcanzar el puntaje requerido para el indicador evaluado.

De las entrevistas realizadas se desprenden los siguientes comentarios:

*“(...) No evalúa los procesos totales del Hospital, solo resultados. El problema es como ellos plantean el objetivo de la evaluación, ya que no se evalúa el proceso de atención completo, sólo el resultado final (...)”*

*“(...) No tiene todos los programas de atención, (...) porque la ponderación de la nota no permite ver reflejado en dónde la unidad tiene las deficiencias y al ser sólo un indicador de resultado se dejan muchas cosas por fuera del proceso de atención (...)”*

*“(...) no se valora calidad, es si cumple o no cumple y no se toman en cuenta otros factores que inciden directamente en la calificación (...)”*

*“(...) Al ser una evaluación de resultado, no de proceso, no permite ver la situación real del Área de Salud (...)”*

En entrevista realizada por esta Auditoría a la Dra. Ana Guzmán Hidalgo, Directora de la Dirección Compra Servicios de Salud, ante la consulta sobre si las unidades han externado algún tipo de comentario relacionado con los indicadores o la presentación de las evaluaciones indicó:

*“(...) El parámetro de evolución de cada indicador está definido en las normas técnicas institucionales elaboradas por la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud en el Área de Atención Integral de las personas, por lo que el indicador es fijado de acuerdo a esto. Las Unidades habían externado que las evaluaciones presentadas podrían mejorarse en*





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

*temporalidad por lo que hemos hecho un esfuerzo para presentar los resultados en el menor tiempo posible (...)"*

La Ley General de Control Interno, establece que el Sistema de control Interno debe proporcionar seguridad en cuanto a que las operaciones se desarrollen eficaz y eficientemente.

Si bien es cierto, la evaluación de la prestación de servicios de salud, está desarrollada con base en indicadores establecidos por las instancias técnicas, la eventual inconformidad de las unidades con la metodología utilizada, podría convertirse en una limitante para la interiorización del instrumento, máxime tomando en cuenta lo indicado en el presente informe en cuanto a la poca evidencia del impacto real obtenido a partir de las evaluaciones, por la respuesta y monitoreo tanto de las unidades locales como de los niveles regionales y central.

Una evaluación dirigida a medir la prestación de servicios de salud, con metas apropiadas que guíen las acciones en el sector salud, permitirá medir, reportar y comparar los resultados obtenidos, pues los servicios de salud deben buscar crear el mayor valor para el paciente; definiendo valor como los resultados generados en la salud del usuario por unidades monetarias invertidas.

Lo anterior por cuanto en la medida en la cual la evaluación cumpla su objetivo y permita mejorar los procesos asociados a la prestación de servicios de salud, el fortalecimiento de cada nivel de atención tendrá un impacto en los niveles de mayor complejidad, generando un valor para los pacientes, que debe ser el objetivo primordial.

## **CONCLUSIÓN**

En la presente evaluación se concluye que no existe evidencia suficiente que permita garantizar que las evaluaciones de la prestación de servicios de salud, actividad sustantiva de la Dirección Compra de Servicios de Salud, genera el impacto esperado, acorde con los esfuerzos desarrollados para la aplicación de la metodología de la evaluación, con el fin de procurar el mayor beneficio posible en los usuarios de los servicios.

Tanto la Junta Directiva de la Institución como la Gerencia Médica, han delegado a través de instrucciones concretas, que la Dirección de Red de Servicios de Salud y las Direcciones Regionales, en su papel de coordinación y supervisión de la gestión de las unidades adscritas, el seguimiento e implementación de acciones para mejorar los indicadores que resultaron críticos en la Evaluación

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 25 de 29

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

de la prestación de Servicios de Salud; no obstante no se comprueba a partir de lo aportado por la Administración Activa, que dichas instrucciones hayan sido atendidas según la importancia que se ha otorgado a esta evaluación.

La disposición de recurso humano profesional de alto nivel, recursos materiales y financieros, con una asignación presupuestaria para la Dirección Compra de Servicios de Salud de más de mil quinientos millones de colones para el presente año; además del personal local que sirve de enlace en el desarrollo de las evaluaciones, exige que la Institución establezca los mecanismos de control suficientes para asegurar un impacto medible en el valor generado al paciente, que es la razón de ser de las unidades prestatarias de servicios de salud; sin embargo para el presente estudio, no se puede determinar que esa garantía exista.

Al respecto si bien es cierto, la Gerencia Médica emitió instrucciones y delegó la atención del acuerdo de Junta Directiva en relación con el seguimiento a las acciones, dichas instrucciones no han sido acatadas sin que se evidencie un proceso de monitoreo planificado y efectivo por parte de ese nivel gerencial lo que afecta el obtener resultados de valor agregado para los pacientes y por supuesto limita la medición de dichos beneficios, que deben justificar la inversión ejecutada anualmente en este proceso.

Por su parte, personeros de la Dirección de Red de Servicios de Salud, manifiestan que es hasta setiembre de 2016, momento en el cual se realizó el presente estudio, que se evaluará el resultado de los planes remediales, siendo esta una instrucción que data de 2013, a pesar que se tiene claro que algunas unidades ejecutoras no mejoraron los resultados en el transcurso de los años, por lo que el seguimiento, asesoría y supervisión debieron ser más frecuentes y de una mayor rigurosidad, para garantizar que se intervengan los resultados críticos, máxime considerando la necesidad de desarrollar los procesos de prestación de servicios de salud de manera eficiente, tal y como lo ha indicado esta Auditoría en las diversas evaluaciones realizadas en centros hospitalarios y Áreas de Salud.

Considerando la evidencia aportada en las diferentes instancias consultadas, ni la Dirección de Red de Servicios de Salud ni las Direcciones Regionales, han sido efectivas en la atención y aplicación de las estrategias y directrices emitidas por la Gerencia Médica y el Jerarca Institucional, lo que no permite verificar el beneficio obtenido por los pacientes, de lo evidenciado en la evaluación de la prestación de servicios de salud, realizada por la Dirección Compra de Servicios de Salud.



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

Sumado a lo anterior, algunas de las unidades consultadas, manifiestan que la evaluación realizada por la Dirección Compra Servicios de Salud, sería de mayor aprovechamiento para las unidades y la labor que desempeñan, si la misma reflejara la parte del proceso de la prestación de los servicios de salud que no permite cumplir con el indicador evaluado a fin de realizar las acciones correctivas pertinentes, aspecto que sería importante considerar dentro de una retroalimentación que permita conocer las necesidades y consideraciones de las unidades evaluadas, para procurar un aprovechamiento mayor al instrumento, en beneficio de los asegurados, y que se convierta en una herramienta a utilizar en el proceso de rendición de cuentas por parte de los titulares subordinados de cada unidad.

El objetivo principal de la evaluación de la prestación de servicios de salud, debe ser generar valor en el paciente, y permitir la medición de ese valor, en concordancia con los objetivos de la Institución, mediante el establecimiento de parámetros idóneos para medir y comparar los resultados obtenidos en el tiempo y entre las distintas unidades, procurando los mejores resultados con el uso eficiente de los recursos invertidos, considerando los diferentes procesos de atención asociados a la promoción de la salud, prevención y curación de la enfermedad.

## RECOMENDACIONES

### 1. AL DR. JORGE FONSECA RENAULD, DIRECTOR DE RED DE SERVICIOS DE SALUD O A QUIEN OCUPE SU CARGO

En función de su rol de superior jerárquico de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, y a fin de cumplir con lo delegado por la Gerencia Médica y en concordancia con el acuerdo de Junta Directiva en el artículo 8 de la sesión 8703 del 20 de marzo 2014, llevar a cabo entre otros aspectos, las siguientes acciones administrativas para fortalecer la gestión del otorgamiento de los servicios de salud:

- Supervisar y brindar asesoría técnica, según corresponda, con el propósito de asegurar que las Áreas de Salud adscritas dispongan con el apoyo y seguimiento cercano del superior jerárquico.
- Elaborar y aplicar un cronograma de supervisión regional, periódico y sistemático.
- Elaborar procesos y/o indicadores requeridos, para dar trazabilidad a la evaluación del componente referente a la evaluación del cumplimiento de las normas de atención



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

integral, con el objetivo de identificar el impacto de las acciones realizadas, o en su defecto, definir nuevas estrategias para establecer las medidas correspondientes.

- Disponer de un programa Regional específicamente orientado al seguimiento y control del cumplimiento de los planes de intervención elaborados por las unidades a partir de los resultados de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud.
- Acompañar a las unidades en la identificación de las debilidades propias de la gestión local y sus planes de mejora.
- Seguimiento a los planes de capacitación y actualización en el abordaje de los principales problemas de salud de cada una de las áreas de salud, colaborando en caso necesarios.
- Verificar la incorporación de acciones de promoción de la salud en la programación anual de las áreas de salud

Para efectos de cumplimiento de la presente recomendación esa Dirección de Red de Servicios de Salud deberá certificar que ha verificado la atención por parte de las siete Direcciones Regionales de Servicios de Salud, a las estrategias planteadas para el abordaje de las intervenciones estratégicas en salud evaluadas por la DCSS y cuyo resultado en la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud, ha sido crítico, adjuntando la evidencia correspondiente, la cual también debe ser certificada.

## **2. A LA DRA. ANA GUZMAN HIDALGO EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN COMPRA DE SERVICIOS DE SALUD O A QUIEN OCUPE SU CARGO**

En virtud de lo indicado por funcionarios de las unidades evaluadas, en relación con la metodología utilizada en el instrumento de la Evaluación de la Prestación de Servicios de Salud, en cuanto a que la misma no considera el ciclo completo de atención, en coordinación con la Gerencia Médica:

- Efectuar un proceso de discusión con las unidades evaluadas (definiendo la muestra representativa correspondiente) con el fin de valorar las observaciones que se deriven de dicho proceso y analizar su consideración en el instrumento de evaluación, de ser técnicamente procedente garantizando que se permita la medición del valor generado en la salud de los pacientes. Para efectos de cumplimiento se deberá certificar la realización del citado proceso de discusión y las acciones tomadas a partir del mismo.



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

**Plazo 8 meses a partir de la recepción del presente informe.**

## **COMENTARIO DEL INFORME**

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, se comentaron los resultados con el Lic. Gilberto León Salazar en representación de la Gerencia Médica, Lic. Luis Gustavo Ramírez Alvarado, Dr. Luis Carlos Androvetto Solórzano como representantes de la Dirección Red Servicios de Salud, Dr. Alexander Barrantes Arroyo y la Dra. Ana Guzmán Hidalgo como representantes de la Dirección Compra Servicios de Salud. Siendo que el Dr. Androvetto Solórzano manifiesta que no es posible que la Dirección de Red de Servicios de Salud, realice un seguimiento trimestral a los planes remediales (ya realizados por las Direcciones Regionales), para el mejoramiento de las áreas críticas, señaladas en la evaluación de la Dirección de Compras y que el tema será tratado directamente con la Gerencia Médica. Además que se está implementando por parte de la DRSSCS, la herramienta informática que se extenderá a nivel nacional para brindar un seguimiento más minucioso, a lo mencionado anteriormente. Considera que no es recomendable solicitar informes tan seguidos a las unidades ya que se descuidaría el proceso de avance a los planes remediales. En cuanto, al seguimiento que se realiza por parte de esa Dirección de Red de Servicios de Salud, se demostrara por oficio una vez recibido el Informe de Auditoría. Sobre el particular se indica que esta Auditoría valorará los avances realizados por la Dirección de Red de Servicios de Salud en el momento de la realización del seguimiento.

## **ÁREA SERVICIOS DE SALUD**

Licda. Laura Rodríguez Araya  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Lic. Edgar Avendaño Marchena  
**JEFE ÁREA**