



**AD-AAS-060-2022**

10 de junio de 2022

Doctor

Roberto Cervantes Barrantes, gerente

**GERENCIA GENERAL-1100**

Doctor

Randal Álvarez Juárez, gerente

**GERENCIA MÉDICA-2901**

Doctor

Luis Carlos Vega Martínez, director

**PROGRAMA FORTALECIMIENTO PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD-2919**

Estimados señores:

**ASUNTO: Oficio de Advertencia sobre la gobernanza de las Direcciones de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud, en el contexto del Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud.**

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo de esta Auditoría, para el período 2022 y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se informa sobre el riesgo al cumplimiento de los objetivos y metas relacionados con la conformación de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud por medio de la figura de las DRIPSS, antes denominadas Direcciones Regionales de Servicios de Salud.

Una de las estrategias institucionales para el fortalecimiento de la prestación de servicios de salud, es la conformación de las Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud (RIPSS), para lo cual se resolvió la utilización de estructuras existentes, como las Direcciones Regionales de Servicios de Salud para transformarlas en Direcciones de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud (DRIPSS).

De acuerdo con los documentos técnicos generados por el Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, las DRIPSS se constituyen en el gobierno de la RIPSS, por lo que se les debe otorgar la responsabilidad, competencia y autoridad para el adecuado manejo organización e integración de la RIPSS.



El trabajo de las DRIPSS está relacionado no sólo con los aspectos de la prestación de servicios de salud, sino también con lograr integrar otros elementos de orden financiero-administrativo, como serían la asignación y distribución de recursos, compras en red, análisis de requerimientos de infraestructura, equipamiento, tecnología, y recurso humano, considerando los problemas y necesidades de la población.

Se esperaría entonces, un cambio radical en las actividades que se desarrollan actualmente en las DRIPSS respecto a las que se les están asignando.

Al respecto, esta Auditoría, con el propósito de valorar la gobernanza de las DRIPSS en el contexto del Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud (FPSS), efectuó una revisión del estado del proceso, identificando la existencia de factores que podrían afectar los objetivos establecidos, los cuales se detallan a continuación:

### **1. Sobre el acuerdo de la Junta Directiva de marzo 2019**

En el artículo 8 de la sesión 9022 celebrada el 14 de marzo 2019, la Junta Directiva tomó una serie de acuerdos relacionados con el Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud que se desarrolló entre febrero 2016 y marzo 2018 en la Región Huetar Atlántica.

En general y en lo que interesa, se resolvió aprobar los documentos técnicos elaborados por el proyecto, darle continuidad al proceso creando el Programa de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud (PFPS), para la conducción, acompañamiento y seguimiento del proceso de fortalecimiento y la implementación de las RIPSS.

Se dispuso, además que, a partir de ese acuerdo, las siete Direcciones Regionales existentes, se denominan DRIPSS, en el entendido de que cada una deberá evolucionar progresivamente a las funciones y competencias determinadas en los documentos aprobados, con el involucramiento de todas las gerencias institucionales y sus unidades adscritas, según su competencia, y con el acompañamiento de la instancia que conduce el proceso de fortalecimiento de la prestación de servicios de salud.

También se resolvió, dejar sin efecto, el acuerdo<sup>1</sup> mediante el cual se crearon las Direcciones Regionales y el punto 3 del acuerdo, en el cual se oficializó la nomenclatura de las tres Redes de Servicios de Salud Noroeste, Este y Sur (artículo 7° de la sesión N° 8304, celebrada el 4 de diciembre de 2008). Se instruyó, además, la presentación a Junta Directiva en un plazo máximo de seis meses, del Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS y los perfiles de puestos requeridos para estas, de acuerdo con lo definido en el documento técnico "Definición, Conformación y Funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS", aprobado en esa misma sesión.

### **2. Sobre el Manual de Organización y funciones de las DRIPSS**

Como ya se mencionó, en marzo del 2019, la Junta Directiva requirió a la Gerencia General presentar el Manual de Organización y Funciones de la DRIPSS en un plazo de seis meses para su aprobación, el cual fue presentado y aprobado en la sesión celebrada el 21 de abril de 2022 (artículo 12° de la sesión N° 9253); es decir, transcurrieron tres años para que se diera la aprobación del Manual.

<sup>1</sup> Segundo, artículo 10° de la sesión N° 5217 de Junta Directiva, celebrada el 07 de junio de 1978.



Sobre este particular, es importante tener en consideración algunas situaciones que pudieron haber incidido en el tiempo requerido para cumplir con lo instruido por el órgano superior, según se indica a continuación:

- En primera instancia, para la elaboración del manual en mención, se planteó por parte del Área de Estructuras Organizacionales, que era necesario realizar un diagnóstico que considerara la situación de la estructura organizacional y funcional de las siete DRIPSS, en relación con el documento *“Definición, Conformación y Funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS”*, ya que dentro de lo dispuesto por la Junta Directiva, se estableció que el manual de organización debía estar en concordancia con lo definido en ese documento.

En mayo del 2020<sup>2</sup>, se remitió al Director del Programa de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, el “Diagnóstico Organizacional Direcciones de Red Integradas de Servicios de Salud (DRIPSS)”; en el que se concluye, que el documento del Gobierno de las RIPSS aprobado por la Junta Directiva, contiene planteamientos que debían ser analizados, ya que modifican la estructura del nivel central, al plantear por ejemplo, que las DRIPSS dependan directamente de la Gerencia Médica, lo que modificaba su dependencia jerárquica actual de la Dirección de Red de Servicios de Salud; también menciona el diagnóstico, que el documento del Gobierno de las RIPSS, contiene funciones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas que deben desarrollar las DRIPSS, las cuales son realizadas actualmente por las Gerencias y Direcciones del nivel central, situación que generaría duplicidad y conflictos entre unidades de diferentes ámbitos de la Institución.

Menciona además dentro del apartado de conclusiones, que los Equipos de Trabajo en las DRIPSS, no están debidamente conformados para realizar las funciones encomendadas en el documento del Gobierno de la RIPSS, y que la cantidad de personal planteada en la plantilla básica requiere ser revisada y ampliada, con el propósito de asumir de forma efectiva las competencias asignadas a las DRIPSS.

Se incluyen en el referido diagnóstico, una serie de recomendaciones entre ellas, la necesidad de definir las competencias y funciones que se trasladarán del nivel central al nivel regional y local; valorar la posible supresión de la Dirección de Red de Servicios de Salud y la Dirección de Centros Especializados. Así como, la necesidad de que el Programa de FPSS promoviera ante la Junta Directiva, los ajustes necesarios al documento del Gobierno de las RIPSS y otros relacionados a éste, con la finalidad de facilitar el diseño de una estructura funcional y organizacional para las DRIPSS, acorde con el planteamiento en red y las competencias delegadas a esas instancias.

Se verificó que, el director del Programa de FPSS, gestionó entre el 2019 y el 2020, varios requerimientos de información y aclaraciones a la Dirección del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, **en relación con el detalle de las competencias que se estarían trasladando al nivel de las DRIPSS, sin embargo, no se obtuvo la información<sup>3</sup> con la especificidad requerida.**

<sup>2</sup> DSA-AEOR-0044-2020, suscrito por el Lic. Sergio Chacón Marín, director de Sistemas Administrativos, y el Lic. Jorge Sequeira Durán, jefe del Área de Estructuras Organizacionales.

<sup>3</sup> Este aspecto se abordó de forma más amplia en el informe de Auditoría ASS-151-2020 del 25 de noviembre 2020.



- Otra situación observada, obedece a que, el Programa FPSS con el aval de la Gerencia General, realizó ajustes al documento: *“Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud”*, para poder avanzar en la elaboración del manual de organización y funciones. Al respecto, el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, director del Programa de FPSS, indicó el 20 de abril 2022 en entrevista realizada por esta Auditoría, lo siguiente:

*“(…) Lo que sucedió con el documento “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las RIPSS”, fue que el Área de Estructuras Organizacionales hizo algunas observaciones en el proceso. Cuando yo asumo la coordinación del Programa de Fortalecimiento, tuvimos una reunión en febrero del 2020, para poder analizar las observaciones que había hecho la DAGP y el Área de Estructuras Organizacionales. Acordamos que era importante poder incluir en el documento de Gobierno de la Red que había sido aprobado por la Junta Directiva, un diagnóstico situacional de las actuales DRIPSS, y que iba a hacer el Área de Estructuras Organizacionales. Instancia, que se dedicó a hacer giras desde diciembre del 2019 hasta febrero del 2020, viendo que era lo que había; porque el documento partía del hecho de lo observado en la Huetar Atlántica, el Área de Estructuras Organizacionales argumentaba que no se podía decir que lo acontecido en esa región era el reflejo de las restantes seis regiones. (…)*

*De junio a diciembre del 2020, se les solicitó criterios técnicos a todas las instancias técnicas del Nivel Central sobre funciones que eventualmente pudieran ser trasladadas a las DRIPSS, así como a muchos programas y proyectos no existían en el 2019, empezaron a surgir, y se clasificaron como programas o proyectos estratégicos, y parte de lo que teníamos que valorar era si alguna de las competencias que están ejecutando estos programas y proyectos pudiera eventualmente incidir en el quehacer de las DRIPSS. Entonces solicitamos criterios, tuvimos varias sesiones de trabajo, por ejemplo, con Gobernanza de Tecnologías, ellos tenían una propuesta bastante diferente a lo que era el Programa, la visión de ellos era concentrar todo hacia el nivel central, y nosotros por el contrario vamos más bien buscando desconcentrar y trasladar competencias a la red. (…)*

*El documento “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las RIPSS”, lo que viene es a incluir, el diagnóstico de las siete redes que no existía, además se incluyen los criterios técnicos de las instancias del nivel central y de los programas y proyectos estratégicos que eventualmente pudieran afectar el quehacer de las Redes Integradas. Con el único que no pudimos tener ese acercamiento efectivo fue con Reestructuración. Porque, y fue una consulta que siempre planteó el Lic. Jorge Sequeira, ¿quién va a ser el superior jerárquico de las DRIPSS?, todavía no tenemos la Reestructuración de la Gerencia Médica a hoy, y existe un oficio que yo le había enviado al Dr. Cervantes durante el 2020, en el que le planteo que, si no avanzábamos y esperábamos la reestructuración, no se va a poder avanzar en el proceso.*

*En este sentido, la Gerencia General tomó la decisión de avanzar con el documento ajustado de “Definición, conformación y Funcionamiento de las RIPSS”, tenemos la versión 2.0 y todavía no ha sido aprobado por la Junta Directiva, fue avalado por la Gerencia General para que las instancias técnicas pudieran continuar con la elaboración del Manual de organización y funcionamiento. (…)*”



- El 28 de octubre 2021, en el artículo 16 de la sesión 9219, se presentó a conocimiento de la Junta Directiva, el Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS, el documento no fue aprobado; los miembros de Junta Directiva plantearon dudas respecto a la creación de otra instancia burocrática, el costo de la creación de nuevas DRIPSS, la situación del eventual traslado de recursos del nivel central a la DRIPSS y además algunos manifestaron, no tener claridad en relación con los acuerdos que fueron adoptados por la Junta Directiva en marzo del 2019. Dentro de la deliberación se mencionó la revisión de la propuesta con la Comisión de Salud de la Junta Directiva y se acordó reprogramar el tema para ser conocido en una próxima sesión.

Sobre las acciones posteriores, el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, Director del Programa FPSS informó que se realizaron dos sesiones con la Comisión Salud de la Junta Directiva, la primera en noviembre y la segunda en diciembre 2021, donde se abordaron temas como perfiles, funciones y costos; agregó además que, la presentación del Manual de organización y Funciones de las DRIPSS había sido agendada en este período en dos ocasiones (en marzo y abril), sin embargo, no se había podido presentar por situaciones propias de la Junta Directiva.

Posteriormente, en la sesión N° 9253, artículo 12° celebrada el 21 de abril de 2022, se aprobaron tanto, el Manual de Organización de las DRIPSS versión 2.0, como el documento: “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS”.

Al respecto, la organización aprobada, incluye un Director de Red, una Dirección Administrativa Financiera a la que se adscriben una serie de áreas<sup>4</sup>, así como un Área de Gestión Clínica, de la cual estarían dependiendo diferentes disciplinas técnico-médicas como Enfermería, Microbiología, Farmacia, Odontología, Epidemiología, Nutrición, Psicología, Trabajo Social, Promotor de la Salud y Estadística. Esta estructura tiene como superior jerárquico a la Dirección de Red de Servicios de Salud.

### **1.1 De la implementación del Manual de Organización y Funciones en las DRIPSS**

Se identifica como un aspecto de importancia significativa, el hecho de que no se tiene a la fecha, claridad en cuanto a la implementación del Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS en todas las Direcciones; por cuanto lo que se estableció y aprobó por parte de la Junta Directiva, fue que cada una de las DRIPSS debía evolucionar progresivamente a las nuevas funciones y competencias<sup>5</sup>, y la programación del Programa de FPSS establece que para este proceso en promedio se requiere de tres años por Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud.

Además, con la derogatoria desde el 2019 del “Instructivo Básico Organizacional de las Direcciones Regionales”<sup>6</sup>, se generó un vacío legal respecto a las responsabilidades y funciones de las DRIPSS, que eventualmente podría mantenerse en el tiempo debido a lo planteado en el párrafo anterior, sobre la implementación gradual y paulatina de esta organización.

<sup>4</sup> Como son: Ingeniería y Mantenimiento, Tecnologías de Información y Comunicación, Recursos Humanos, Financiero Contable y Bienes y Servicios

<sup>5</sup> Una de las disposiciones tomadas por la Junta Directiva en la sesión 9253 artículo 12 del 21 de abril 2021, fue reiterar que la implementación del Manual de Organización y Funciones de la DRIPSS sea de forma gradual y paulatina.

<sup>6</sup> Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 10 de la sesión 5217 del 07 de junio de 1978.

En la gráfica siguiente se pueden observar los periodos de inicio y finalización del Componente Desarrollo de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud, incluidos en el Cronograma del Plan de Gestión del Programa de FPSS.

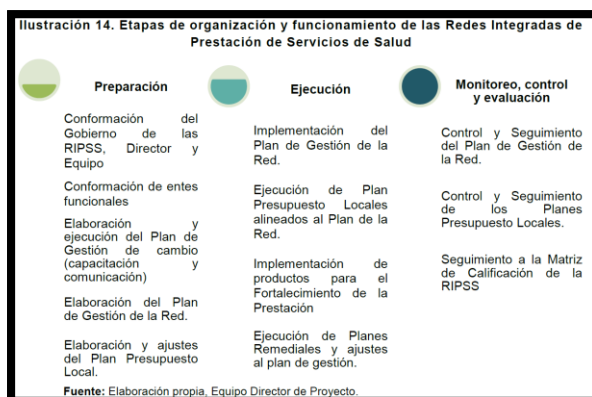
**Figura N°1**  
**Programación conformación de las RIPSS**



Fuente: Cronograma Plan de Gestión del PFPSS, diciembre 2021

En el documento denominado “Estrategia de implementación institucional del Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud”<sup>7</sup>, se establece lo siguiente:

“(...) Para la ejecución de la fase de conformación y organización de las Redes, se considera que cada una de las Redes deberá cumplir con las siguientes etapas:



<sup>7</sup> Documento técnico aprobado por la Junta Directiva en el artículo 8 de la sesión 9022 celebrada el 14 de marzo 2019.



A la fecha se tiene que las DRIPSS Huetar Atlántica y Huetar Norte iniciaron el proceso; en el caso de la Huetar Atlántica, de acuerdo con lo informado por el director del Programa de FPSS, el proceso no ha finalizado, concluyó la primera etapa, la siguiente es la consolidación de la red, es decir lo que aprendieron lo tienen que consolidar, y desarrollar en un plan de gestión de cinco años; por su parte, en el caso de red Huetar Norte, el proceso inició en febrero de 2022.

Se consultó al director del Programa de Fortalecimiento por medio de entrevista del 20 de abril de 2022, cómo se estará implementando en las DRIPSS la estructura organizacional y funcional, y si se tiene por parte del Programa de FPSS, algún plan o cronograma, a lo que indicó:

*“Ese es un tema que hemos analizado muchas veces con la Gerencia General, y con la Dirección Administración y Gestión de Personal, porque la Estrategia Institucional de Implementación del Proceso de Fortalecimiento, que es donde está definido el cronograma (Atlántica, Huetar Norte, Brunca, Pacífico Central y así sucesivamente todas las otras regiones), quedó claramente definido, que el proceso de implementación de redes es gradual y paulatino. Que, para poder asignarle la estructura, se tienen que ir transformando en las redes, se tiene que ir cambiando la forma de hacer las cosas, a la estructura que se está promoviendo.*

*La duda que ha surgido con este tema y que es un pendiente a resolver, una vez que esté aprobado el Manual de Organización, por eso hemos pensado en elevar una consulta a la Dirección Jurídica, de ¿qué pasaría si se implementa el Manual de Organización en las redes integradas que ya iniciaron el proceso de implementación?, ¿qué pasa con las que no han iniciado?, ¿se puede o no aplicar el manual? a pesar de que el documento señala que debe ser un proceso gradual y paulatino.*

*Lo estuvimos conversando, pero la expectativa está en que primero tengamos el manual aprobado por la Junta Directiva, para hacer inmediatamente la consulta a la Dirección Jurídica de si la implementación se puede hacer; no de todos los perfiles que se están proponiendo para las Direcciones de Redes Integradas, sino a la estructura base, que es el director de la Red, y el director Administrativo Financiero, si se puede ir dotándolas a todas las siete al mismo momento. En lugar de esperar el proceso gradual y paulatino que quedó definido en el documento.*

*Este es un tema que tenemos que revisarlo, porque ya está definido que es un proceso gradual y paulatino, y de hecho el criterio de implementación de la Gerencia Financiera va en esa misma línea; en este momento el proceso de implementación de las redes es conforme avance la implementación en cada una de las antiguas Direcciones Regionales, ahora Direcciones de Redes.”*

Agregó además el Dr. Vega Martínez, que el Manual de Organización y Funciones, solamente se podría aplicar en las DRIPSS Huetar Atlántica y Huetar Norte por cuanto las otras no están en ese proceso de implementación de la red, van a recibir perfiles y cuando se inicie el proceso de implementación probablemente ya estarían absorbidas o consumidos en otros procesos que no tienen nada que ver con la nueva forma de organización, situación que él considera sería un desacierto total.



En cuanto a la implementación de los perfiles de puestos, el Lic. Walter Campos Paniagua, Director de Administración y Gestión de Personal, es del criterio que éstos se pueden otorgar a las DRIPSS, hasta que se asignen las competencias. Sobre el particular en el oficio GG-DAGP-0157-2022 del 4 de febrero de 2022, dirigido al director del Programa de FPSS, manifestó lo siguiente:

*“(...) Por último, es importante aclarar que, la aprobación por parte de las Autoridades Superiores de la propuesta de estructura de puestos, no lleva implícita en sí misma, la realización de estudios individuales o grupales de puestos, toda vez que, es indispensable que cada Dirección de Red Integrada, se encuentre operando bajo el modelo organizacional y documento de gobierno de las DRIPSS, para gestionar según sus necesidades, capacidad presupuestaria y normativa vigente en la materia, los respectivos ajustes por la vía de estudios individuales de puestos.”*

En cuanto a la razón por la cual no se puede implementar en todas las DRIPSS el Manual de Organización y Funciones de manera simultánea, el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, Director del Programa FPSS indicó:

*“(...) necesitamos hacer un cambio transformacional increíble, de cómo se hacen las cosas en el nivel de la red a la forma que se está promoviendo el PFPSS, y aquí Gestión de Cambio es importante (...) Son tantos los vicios que tenemos como funcionarios, que cambiar el paradigma y sustituirlo por otro, es muy complejo. (...)”*

*Aquí la Gestión de cambio no es como el EDUS, no sabe utilizar la computadora, aquí están los aplicativos. Aquí es, que yo funcionario, tengo que dejar de hacer lo que venía haciendo, porque tengo que conceptualizar e interiorizar que la forma de organización hoy es diferente; y si el funcionario tiene 30 años de venir haciendo lo mismo, vamos a tener resistencia.*

*El otro elemento, es que hay que hacer el mismo proceso con los funcionarios tomadores de decisiones, directores, administradores, jefes de Servicio de Áreas de Salud y Hospitales. Este proceso no es tan sencillo, porque también implica mucha disposición de parte de ellos. Y el elemento más complejo, para poder definir qué tan consolidado está una red, es a través de la matriz de calificación de la RIPSS, se requiere la participación de todos los tomadores de decisión de la red (...).*

*Lo anterior es el primer paso, el segundo paso es identificar necesidades, que es una diferencia en la planificación que hoy día tenemos, porque el nivel central nos dice que es lo que tenemos que hacer, en función del Plan Estratégico o el Plan Táctico Gerencial. ¿Y las necesidades de salud de las personas quién las atiende?*

*Eso lo tiene que planificar la red, entonces, hay que identificarlas, desarrollar la metodología de identificación de necesidades. Este tema es trabajado por otro equipo.*

*Se tiene que hacer un diagnóstico situacional de cómo está la red, cuánto es la estructura, cuál es la brecha, cuáles son los requerimientos que tienen, y a partir de ahí tengo un mapa más delimitado, se tiene que elaborar el plan de gestión en red. Ese plan de gestión en red estaba para desarrollarse en dos años; lo redujimos a uno. En ese ajuste, se indica que el Plan de gestión en Red tiene que estar a diciembre de este año, para ser avalado en enero 2023, para implementarse en el período 2023-2024.*





---

*Esto lo hemos comprimido un poco, hasta donde sea posible, es decir pasamos de cuatro años y medio aproximadamente a 3 años completos.*

*El proceso no se puede reducir más. Esto no es una maquila; tal vez se piense que se traen más funcionarios, pero uno de los riegos que tenemos identificados es que no hay funcionarios. Ya incluimos 4 funcionarios más, y el problema es poder identificar personas con competencias, que conozcan la red, y los niveles locales es muy complejo”.*

Los argumentos brindados por el Director del Programa son comprensibles y razonables, y el criterio de algunos Directores de Direcciones de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud, a quienes se les consultó sobre el tiempo definido por el Programa de FPSS para la implementación de las RIPSS, es que posiblemente se requiera de más tiempo para lograr un cambio real y efectivo, porque no sólo esas unidades tienen que modificar su forma de actuar, sino también los niveles local y central. Otros funcionarios consultados del nivel Regional y Central, consideran que es necesario acelerar el proceso.

Aunque se entiende que el proyecto no corresponde a un proceso de corto plazo, el factor tiempo es un elemento importante de valoración, por cuanto, la institución está sujeta a cambios con regularidad de los niveles jerárquicos, quienes pueden estar o no interesados en el proceso; además, hay una inversión de recursos financieros que debería verse reflejada en una mejora en la prestación de los servicios, pues de lo contrario podría afectarse la credibilidad el proceso.

Finalmente, la implementación del Manual de Organización y Funciones, solamente en algunas DRIPSS puede ocasionar desigualdad en cuanto a la ejecución de las funciones, perfiles y la remuneración de los equipos de trabajo que conforman estas unidades, así como dificultades para precisar responsabilidades o evaluar la gestión desarrollada por estas dependencias.

### **3. Sobre los perfiles de puestos de las DRIPSS y su costo**

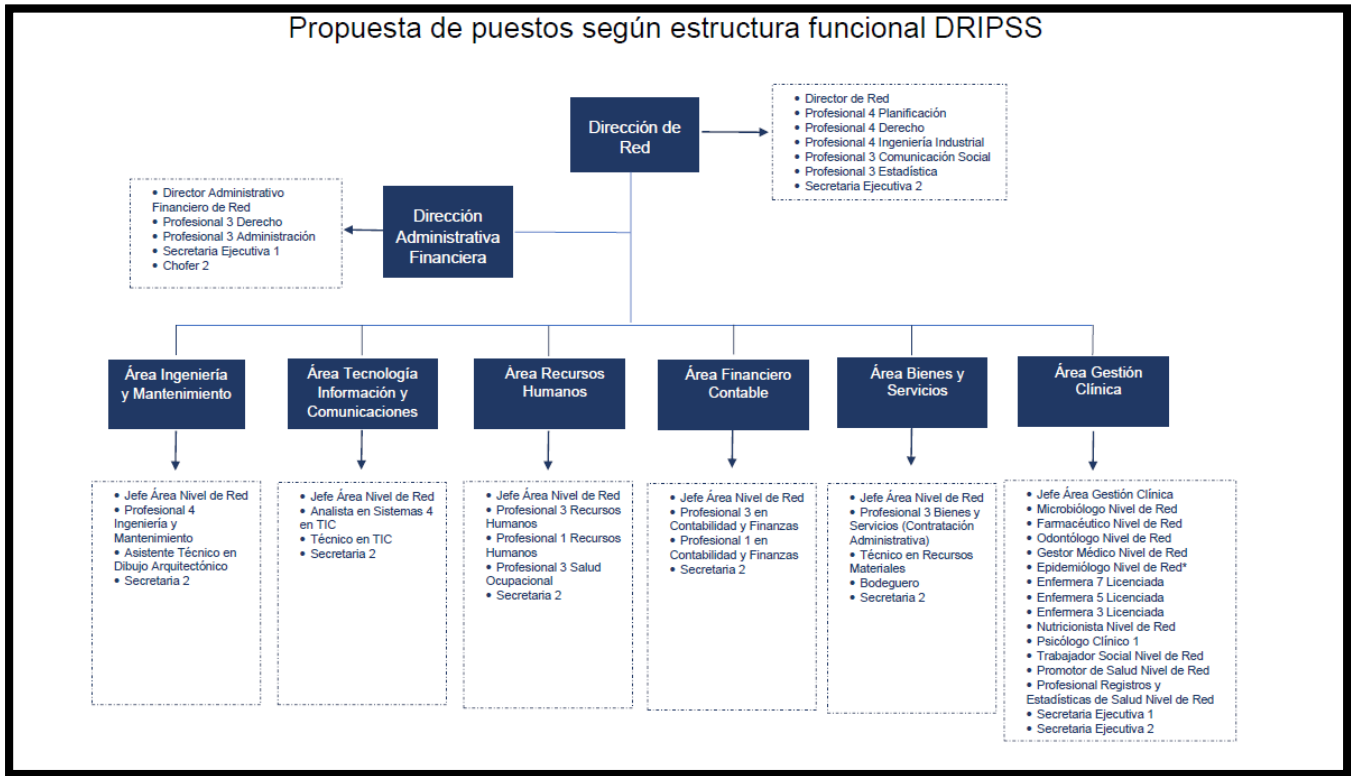
De acuerdo con las estimaciones realizadas por la Dirección Administración y Gestión de Personal<sup>8</sup>, el costo anual (entiéndase la diferencia entre la situación actual y la propuesta) de la implementación del Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS para las siete Regiones actuales asciende a ₡2.792,28 millones de colones (en promedio ₡398.90 millones por DRIPSS) y de las nuevas regiones que se estarían creando se estimó en ₡6.135,88 millones de colones anuales en ambos casos.

Sin embargo, los costos indicados no son definitivos, ya que, según lo señalado por la DAGP, pueden variar según las necesidades de las Direcciones de Red, considerando aspectos como la aplicación de pluses salariales, estudios individuales de puestos, brechas de plazas, requisitos académicos y legales, así como las condiciones adquiridas por los funcionarios que con anterioridad a la Ley N°9635, devengaban determinados pluses salariales.

La propuesta de puestos incluye los siguientes perfiles:

---

<sup>8</sup> Oficio GG-DAGP-0157-2022, del 04 de febrero de 2022, dirigido al director del Programa de FPSS.



Fuente: Oficio GG-DAGP-0157-2022

Para la elaboración de los perfiles de puestos se requería del Manual de organización y funciones de las DRIPSS; no obstante, de acuerdo con la información suministrada por funcionarios de la DAGP, se trabajó de forma paralela con el Programa de FPSS para que conforme se iba creando el manual de organización y modificando el documento de Gobierno de la Red, fueran verificadas las actividades o competencias que se estaban otorgando.

En la presentación que se hizo a Junta Directiva el 28 de octubre 2021, del Manual de Organización y funciones de las DRIPSS, también se informó sobre el avance en la creación de los perfiles de puestos, que en ese momento era de 66%. En cuanto al progreso de este, el Lic. Daniel Corredera Alfaro, Jefe Subárea Diseño y Valoración de Puestos, informó el 28 de febrero 2022 a esta Auditoría lo siguiente:

*“(…) El informe nuestro, se encuentra en un 95%, se está a la espera de la aprobación del Manual de Organización para concluirlo, se solicitaron algunas ampliaciones o ajustes desde la parte técnica. Una vez que se tenga la propuesta del informe final, se debe presentar al Lic. Walter Campos Paniagua y a la MSc. Natalia Villalobos Leiva, para su aprobación, y una vez que se avale el informe, se debe remitir a la Gerencia General para su aprobación. Pero previo a esta gestión, requerimos que sea aprobado el Manual de Organización. Es decir, dependemos de la aprobación del Manual de Organización de parte de la Junta Directiva, para poder elevar el informe y la actualización de los perfiles.”*



Es importante tener en consideración que el estudio elaborado por la DAGP incluye una plantilla base, que puede ser ampliada en función de las particularidades de cada DRIPSS. En este sentido el Lic. Corredera Alfaro, informó:

*“(...) Desde la parte de la técnica de clasificación, actualmente, estamos trabajando una primera etapa, que es, ya con el Manual de Organización que se va a presentar ante la Junta Directiva, ya se trabajó una nueva plantilla de puestos y estructura ocupacional de todas estas Direcciones de Red. Sin embargo, como se logró evidenciar producto de todo el análisis que se hizo, que las Direcciones de Red de Servicios de Salud varían según la zona, tenemos algunas muy grandes que requieren una serie de perfiles específicos y tenemos otras que tienen poblaciones diferentes (población indígena, por ejemplo); entonces lo que se estableció fue una propuesta de plantilla base de puestos, para iniciar con todo el proceso y la actualización de estas direcciones de red. (...)”*

*“En cuanto a las brechas de plazas, le va a corresponder a la Dirección de Red que son los que conocen sus necesidades, nosotros no las podemos determinar, porque como ya indiqué las necesidades entre las Direcciones de Red de Servicios de Salud, son muy diferentes.”*

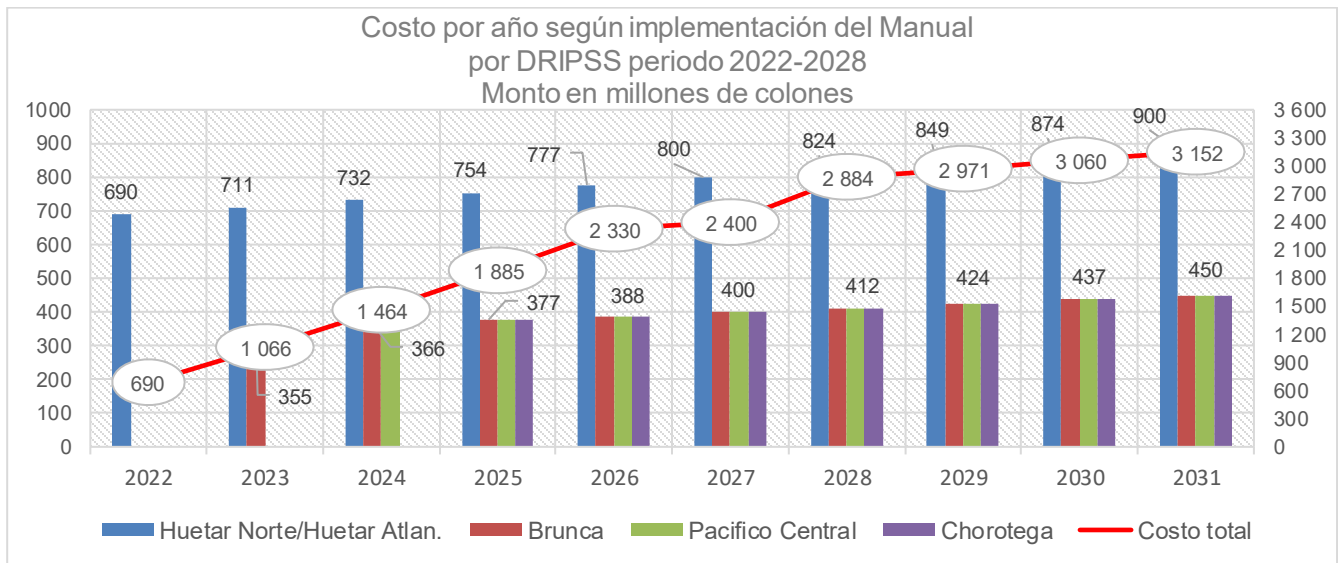
Sobre la implementación de la nueva estructura de puestos, se informó que la aprobación le compete a la Gerencia General, y que cada DRIPSS una vez delegadas oficialmente las funciones, debería iniciar estudios individuales de puestos, en este sentido el Lic. Corredera Alfaro indicó:

*“(...) No podemos implementar toda esta nueva estructura de puestos en un único tracto, porque los estudios grupales en este momento están suspendidos; y la única forma en que esto se podría implementar es por medio de estudios individuales, entonces ¿qué es lo que a nosotros desde la parte de Recursos Humanos nos respalda, de que efectivamente se están haciendo estas actividades nuevas que van a hacer?, es el estudio individual de puestos, porque en este se establecen todas las nuevas funciones que van a ir haciendo las personas.*

*“La ejecución de los estudios individuales de puestos va a depender del presupuesto que tenga la Dirección de Red, de las necesidades que haya y demás. Estos estudios son elaborados por ellos y a nosotros nos corresponde realizar la validación técnica final.”*

La Dirección de Presupuesto Institucional emitió el oficio GF-DP-0990-2022, del 25 de marzo de 2022, referente a criterio financiero sobre la implementación del Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS, la estimación incluida en dicho documento se sustenta en el costo de las plazas nuevas (se menciona que son 91) y la cantidad que tendrían un cambio de perfil (42 plazas), el costo estimado por DRIPSS según este documento sería de ₡345 millones de colones por DRIPSS, con un porcentaje de crecimiento anual de 28% para el período 2022-2028.

La estimación de costo por DRIPSS y periodo realizado por la Dirección de Presupuesto es la siguiente:



Fuente: Información incluida en oficio GF-DP-0990-2022

Señala también el documento en mención:

*“(...) La implementación del manual de organización de las DRIPSS tiene un costo de aproximadamente 3 000 millones de colones -en el momento que se implemente el 100% del plan- asociados directamente a los gastos de operación, lo que representaría un monto acumulado de 21 902 millones de colones en el periodo del 2022-2031. Por otra parte, se tienen una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos para el ordenamiento de la prestación de los servicios de salud que deben ser profundizados paulatinamente por el programa a su cargo, destacando la priorización de los recursos hacia las principales necesidades de la población.*

*Considerando lo expuesto en los puntos anteriores y análisis realizado por esta Dirección, se considera **viable financieramente** la implementación del Manual de Organización de las DRIPSS para el periodo 2022-2028.”*

En el criterio emitido por la Dirección de Presupuesto se indica que no se contemplan requerimientos adicionales de infraestructura, equipamiento, operación y funcionamiento, dado que se espera la utilización de los recursos que ya poseen las Direcciones de RIPSS actuales. No considera además la creación de plazas para la conformación de las nuevas DRIPSS que se habían propuesto; porque según lo indicado por el director del Programa de FPSS a esta Auditoría, en algún momento se ha considerado analizar la viabilidad de crearlas, y será un proceso que tendrá que valorarse financiera, legal y administrativamente; ya que, si no existe capacidad en algún criterio, no se podrían crear.

Es decir, si bien es cierto existen estimaciones de costos, estas pueden variar por las particularidades que tiene cada dependencia y las proyecciones efectuadas por la Gerencia Financiera señalan que la situación del Seguro de Salud, considerando los principales<sup>9</sup> componentes de gasto podrían tener un punto crítico posterior al 2028 y 2030, respectivamente, por la reducción de las reservas institucionales en su totalidad.

<sup>9</sup> Portafolio Institucional de Inversiones, Fideicomiso, Cierre de Brechas de EBAIS, Ordinario, Médicos Especialistas y plazas vigentes.



Un tema entonces que se debe visualizar, es el riesgo de que no se pueda implementar en su totalidad la estructura organizacional y funcional en todas las DRIPSS, debido a la situación económica y cuál es el efecto que se podría generar en relación con los objetivos y metas institucionales planteados con respecto a las RIPSS.

#### 4. Sobre el control y evaluación ejercido a las DRIPSS

Considera esta Auditoría relevante que se valoren los mecanismos y que se articulen los esfuerzos en materia de control sobre el quehacer de las DRIPSS, por cuanto la implementación del Manual de Organización y Funciones implica que estas asuman competencias, tareas, funciones y responsabilidades distintas a las que han estado desarrollando.

El Manual de Organización y Funciones de las DRIPSS, aprobado el 21 de abril de 2022, establece que la Dirección de Red de Servicios de Salud es el superior jerárquico de las DRIPSS, hasta tanto el Proyecto de Reestructuración defina la instancia del nivel central de la cual dependerán.

De acuerdo con lo establecido en el documento<sup>10</sup> que define la organización y funciones de la Gerencia Médica y sus Direcciones de sede, a la Dirección de Red de Servicios de Salud, como superior jerárquico de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud (hoy DRIPSS), le corresponde desarrollar las siguientes actividades:

- Dirección, coordinación y evaluación de las acciones estratégicas de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud en el ámbito institucional.
- Revisión, modificación y evaluación de los planes operativos de las Direcciones Regionales adscritas a la Dirección.
- Consolidar los informes de Autoevaluación, los Planes de Mejora y los Mapas de Riesgo de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, de acuerdo con la normativa vigente de Control Interno, con el propósito de establecer las acciones estratégicas a monitorea y apoyar en los establecimientos de salud.

Aunque la implementación del Manual de organización y funciones de las DRIPSS no se estaría haciendo de forma inmediata para todas las DRIPSS, se identifican algunas situaciones de riesgo descritas a continuación, para su correspondiente valoración:

En primera instancia, la participación de la Dirección de Red de Servicios de Salud en el tema de las DRIPSS de acuerdo con lo indicado por el Dr. Eduardo Cambronero Hernández, *“no fue claramente activa y proactiva; y fuimos respetuosos porque reitero en los documentos, el papel de la Dirección de Red es prácticamente pobre o nulo”*. Tampoco participó esa Dirección en el proceso de la elaboración del Manual de Organización recién aprobado, a pesar de ser una parte interesada por su función de superior jerárquico de las DRIPSS.

En relación con el Manual de Organización y Funciones de la DRIPSS y sobre el rol que debe asumir esa unidad, el Dr. Eduardo Cambronero Hernández, indicó respectivamente, lo siguiente:

<sup>10</sup> “Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración de la Gerencia Médica y elaboración de los Manuales de Organización específicos de las Direcciones Adscritas”, aprobado por la Junta Directiva en el artículo N° 12 de la sesión 8244 celebrada el 24/04/2008.



*“(...) Nosotros no tuvimos ninguna participación en la elaboración del Manual de las DRIPSS. Si, se nos sometió últimamente lo de brechas, el otro componente, sobre ese si realizamos un trabajo de observaciones y aportes, que al menos siento que fueron bien recibidos.*

*(...) Debo decir, que estamos en esta doble personalidad institucional, hay un acuerdo de Junta Directiva que dice quite la Dirección de Red, además hay otro acuerdo que plantea un “impasse”, mientras la revisamos. Nosotros hemos seguido en nuestra función, porque sentimos la responsabilidad del funcionario público, y la verdad también sentimos que la presencia de la Dirección de Red es necesaria.*

*Eso ha implicado, que al también tener alguien con quien podemos interlocutar mejor como es el Dr. Vega, sí lo hemos buscado; participamos con él durante el 2019 y 2020, emitiendo nuestra opinión práctica y hemos seguido en funciones.*

*Sí ha existido un acercamiento, no con el grado de profundidad que debería de haberlo, porque el proyecto sigue guardando su distancia al ser un proyecto que está por encima de la Gerencia Médica; es un proyecto que está asociado a Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva y ahora a la Gerencia General.*

*El hecho de que este el Dr. Vega en el Programa de Fortalecimiento, yo siento, que nos ha facilitado el acercamiento político y técnico.*

*En relación con el papel nuestro respecto a las DRIPSS, la Dirección de Red no ha recibido de parte del Programa de Fortalecimiento algún tipo de información.”*

De acuerdo con lo informado por el Dr. Cambronero Hernández, la Dirección de Red de Servicios de Salud, desarrolla actualmente tres ejes respecto a las DRIPSS: la conducción, la asesoría y la evaluación; manifestó además que no existen diferencias en cuanto a la gestión que realiza la unidad a su cargo en relación con la DRIPSS Huetar Atlántica, respecto a las otras unidades, a pesar de que como ya se indicó en uno de los puntos anteriores, la misma está inmersa en el proceso de conformación de la RIPSS desde el 2019. En este sentido se indicó lo siguiente:

*“No, no existen diferencias. La Atlántica se evalúa como cualquier otra región.*

*Si le damos desconcentración, independencia y capacidad de gobernanza a una entidad institucional, cualquiera que sea, automáticamente tiene que preverse, cuáles son los mecanismos de rendimiento de cuenta y control que debe de tener. Y ahí era donde sentíamos nosotros que se mostraban resultados, pero no un mecanismo de evaluación, que fuera permanente y consistente en el tiempo.*

*Yo entendí que estaba bien, estaba dimensionado como la primera prueba de campo y como proyecto, o sea que iba a empezar e iba a terminar. Pero que al terminar iba a tener todos los instrumentos. Pero no ha cambiado, la Dirección de Red integrada Huetar Atlántica se integra con nosotros como cualquiera de las otras Direcciones; y se evalúa como las otras, en compañía con la gente de la Dirección de Compras, en la búsqueda de resultados o en sus particularidades, cuando tenemos que intervenir a efectos de los tres componentes (asesoría, conducción y evaluación).”*



Se consultó al director del Programa del FPSS, si la evaluación de las DRIPSS corresponde realizarla al Programa a su cargo, o a la Dirección de Red de Servicios de Salud, a lo que manifestó:

*“(...) En este momento, acabamos de concluir la primera etapa de la zona demostrativa, y estamos en la etapa de conclusión del proceso de evaluación. Hay tres formas de evaluar las Redes Integradas una vez que se vayan consolidando, la primera es la Matriz de Calificación de las Redes Integradas, que es un instrumento adaptado por parte del PFPSS de una herramienta de la OPS; este instrumento mide la línea base de las Redes Integradas. El segundo instrumento es el Plan de Gestión en Red, es decir que una vez que se pueda hacer el diagnóstico de la red, identificar las necesidades, partir de cuán consolidada esta la red, se establece un Plan de Gestión que tiene un período de implementación, contiene metas, objetivos e indicadores para poder medir cuantitativamente el proceso de implementación y los resultados esperados.*

*Y en este momento estamos en la conclusión del tercer mecanismo de evaluación de las Redes Integradas; este mecanismo es más cualitativo, y para su diseño estamos teniendo asesoría de la Iniciativa de Rendimiento de Atención Primaria; esto es una colaboración con Banco Mundial, las Universidades de Harvard y Brown, así como consultores (...) Esta última herramienta tendría que estar concluida para mayo o junio.*

*La evaluación del proceso de implementación de la Red le corresponde realizarla al PFPSS, el proceso de seguimiento del quehacer de la red le corresponde a la Dirección de Red de Servicios de Salud como superior jerárquico. Es ahí donde nos articulamos, porque el PFPSS no es superior de las Redes, somos la instancia técnica que conduce lo que van a hacer las redes. Pero si nos corresponde, desarrollar los instrumentos, insumos, mecanismos para poder evaluar lo que están haciendo las redes, y es parte de lo que estamos haciendo.”*

A pesar de que lo aprobado por la Junta Directiva el pasado 21 de abril 2022, se relaciona únicamente con la organización y funciones de las DRIPSS, es importante que se valore y definan mecanismos de control suficientes y pertinentes para evaluar la gestión de las DRIPSS, en procura de evitar duplicidad de esfuerzos y hacer uso racional de los recursos institucionales.

## **5. Apoyo de las Gerencias y sus unidades técnicas en relación con las RIPSS**

Mediante la revisión efectuada se observaron oportunidades de mejora relacionadas con el involucramiento gerencial en el proceso de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, especialmente con el componente de las RIPSS.

Si bien es cierto, el Programa de FPSS, se creó para desarrollar la conducción, acompañamiento y seguimiento del proceso de fortalecimiento y la implementación de las RIPSS, el acuerdo de Junta Directiva y los documentos técnicos aprobados por ese órgano, señalan la necesidad de que las Gerencias y sus unidades adscritas definan estrategias para que el proceso de planificación, coordinación, asignación de los recursos, de las RIPSS se dé en forma gradual y paulatina; además, que todos los planes, portafolios, programas y proyectos institucionales, estén en concordancia con las estrategias de organización, gestión y prestación de los servicios de salud en red.



La información brindada por las Gerencias a esta Auditoría no evidencia el desarrollo e involucramiento gerencial en el proceso; incluso llama la atención que, en una de las Gerencias consultadas, se asocian los ajustes del documento de Definición y conformación de las Redes Integradas a una labor que estaba desarrollando la Gerencia Médica, siendo que la instancia a cargo del proceso es el Programa de Fortalecimiento, que está adscrito a la Gerencia General.

Por su parte, sí se evidenció, la participación de algunas instancias técnicas de las Gerencias, por ejemplo, en relación con el tema de la elaboración del Manual de Organización y Funciones de las DRIPPS, y los ajustes al documento de Definición, Conformación y Funcionamiento de las RIPSS, respecto a la identificación de competencias a ejecutar por parte de estas direcciones.

No obstante; lo anterior, el involucramiento real y efectivo de las instancias Gerenciales es de suma relevancia. En este sentido, el insuficiente apoyo de unidades del nivel central institucional fue una de las circunstancias que ocasionaron algún tipo de limitación y desmotivación en el proceso desarrollado en la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Huetar Atlántica, sobre el particular, su director, el Dr. Wilman Rojas Molina indicó lo siguiente:

*“(...) Existieron muchas contradicciones referentes al espíritu de las RIPS, por cuestiones de tiempo los alcances se fueron limitando a acciones al componente de la Prestación de Servicios en Red y lo que se podía cambiar, sin que las Direcciones de Gerencia Médica u otras Gerencias se involucraran. Por lo que generó mucha decepción de toda la Red, los directores fueron perdiendo la fe en el proyecto. No obstante; mi criterio es que la semilla quedo plantada en la región, todos hemos ido avanzando en el modelo de gestión en red. Me parece que ahora, los directores de Hospitales y Áreas de Salud tenemos el enfoque en red un poquito más claro, existe más unión y fortaleza de la Dirección Regional. Finalmente, el Proyecto en sí hacia donde nos llevaba se fue debilitando, y realmente no tuvo el impacto con el cual inició, se debilitó en el transcurso del tiempo. (...)*

*Hay elementos muy particulares que no eran tan difíciles de cambiar. Por ejemplo, la evaluación de las unidades, que fuera responsabilidad de las Direcciones Regionales y nosotros evaluamos las unidades de la Red.*

*Para nosotros, lo lógico es que la unidad de compras o funcionarios de Listas de Espera del Nivel Central evalué a la DRIPSHA, con indicadores de rendimiento, de calidad, con todos los indicadores que se quieran, es decir; la figura de director sería el responsable de cumplir con los indicadores de toda la Red; eso sí, el director de Red debe ser el responsable de evaluar a las unidades. Porque eso le da empoderamiento a uno y que las unidades trabajen por metas de la Red y no por metas particulares de cada unidad, como pasa actualmente.*

*Pero la realidad es que cada unidad es evaluada y tiene una relación individual con el Nivel Central. (...)*

*No ha existido un involucramiento de la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud, de la Dirección de Red, ni de ninguna otra instancia, es el Dr. Luis Carlos Vega con nosotros. Lo que hemos hecho hasta ahora no está mal. Este proyecto no es una responsabilidad solamente mía y del Dr. Vega es de toda la estructura Institucional, y al no estar la estructura involucrada no se logró el alcance esperado, todavía se está a tiempo de ir cambiando, no solo para cumplir con el Banco Mundial, si no para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios de salud de la Caja Costarricense del Seguro Social.”*





Se consultó al Dr. Luis Carlos Vega Martínez, sobre las acciones gestionadas por las Gerencias para apoyar el proceso, de transformación de las Direcciones Regionales a las Direcciones de Redes Integradas de la Prestación de Servicios de Salud, sobre el particular indicó:

*“(...) De hecho, eso ha sido parte de los roces que hemos tenido con algunas instancias técnicas. Hay como dos o tres oficios recordatorios dirigidos a todas las Gerencias y sus instancias, el más reciente fue el año pasado. Se recordaba en estos oficios a todas las instancias técnicas que tenían que considerar los documentos técnicos del PFPSS aprobados por la Junta Directiva en el 2019 en su quehacer.*

*Cuando hablamos de que los documentos sean considerados en su quehacer es que, si se va a tocar el tema de las Redes Integradas, áreas de salud u hospitales, consideren el Marco Teórico Conceptual del PFPSS, la Estrategia de Implementación y si eventualmente se va a ver afectado. No es lo mismo que lo vayan incluyendo desde el momento que se inicia la redacción de una propuesta, a que al final se envíe al PFPSS un documento ya finalizado para que se revise.*

*Hemos visto como se incluyen en algunos documentos técnicos conceptos u organizaciones que fueron eliminados, por ejemplo, la existencia de tres redes (Noreste, Este y Sur), a pesar de que fue derogado desde marzo del 2019.*

*De ahí que la estrategia que estamos tomando como PFPSS es un proceso de Gestión de Cambio para el nivel central. Tenemos una reunión programada para el próximo lunes, con la finalidad de ver la estrategia con la Junta Directiva, los Asesores una vez que los nuevos tomen el puesto, para que sepan que es el PFPSS y empezar ese proceso de gestión de cambio, para evitar esas situaciones que en el pasado se presentaron. Eso es parte de lo que sí tenemos definido dentro del proceso de gestión de cambio con el nivel central. Y hay tres instancias que son las prioritarias, Junta Directiva, Presidencia y sus asesores, la Gerencia General, y la Gerencia Médica con sus direcciones de sede. Para poder garantizar que todas estas instancias se aboquen a lo que está definido por el PFPSS.*

*Lo que ha sucedido, es que alguna de las instancias técnicas de la Gerencia Médica, ha señalado que, por su condición de técnica, valora si utiliza o no los documentos del Programa. Y se mantienen utilizando por ejemplo conceptos que ya están derogados; esto ha ocasionado roces.”*

## CONSIDERACIONES FINALES

Esta Auditoría, ha señalado con anterioridad, la necesidad de brindarle mayor celeridad a las acciones y actividades relacionadas con el proceso de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud; entendemos también, que han existido factores, externos e internos que no han contribuido con su desarrollo, como lo es la atención de la pandemia por COVID-19, el avance del proceso de reestructuración del nivel central, los cambios en los niveles jerárquicos, así como algún grado de resistencia o limitado involucramiento en el proceso de algunos actores importantes.

La conformación de las RIPSS fue la estrategia que la institución definió para cambiar y mejorar la prestación de los servicios de Salud; y la figura de las DRIPSS, es la instancia responsable de lograr que los establecimientos de salud funcionen de manera interrelacionada y continua para resolver las necesidades de salud de las personas; es decir, su rol en el proceso es muy importante.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

De acuerdo con lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público (norma 1.4), son responsabilidades del Jerarca y los Titulares subordinados, el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno y, en el cumplimiento de esa responsabilidad, las autoridades deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como: su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes:

*“(...) f. Las acciones pertinentes para el fortalecimiento del SCI, en respuesta a las condiciones institucionales y del entorno.*

*g. Una pronta atención a las recomendaciones, disposiciones y observaciones que los distintos órganos de control y fiscalización emitan sobre el particular.”*

En virtud de lo anteriormente expuesto, esta Auditoría previene y advierte sobre los efectos que pueden generarse con una implementación gradual y paulatina de las DRIPSS, por el tiempo que se ha estimado para la transformación de cada una de ellas, ante la eventual pérdida de interés y seguimiento efectivo de los niveles estratégicos y tácticos de la Institución. Se debe considerar también que, con la aprobación del Manual de Organización y Funciones, el mismo se estaría aplicando en las DRIPSS que hayan iniciado el proceso de implementación, generando desigualdades respecto a la ejecución de funciones, perfiles y remuneración de los equipos de trabajo que conforman estas unidades. De igual forma, en el marco del proceso se debe tener claro cuáles serían las responsabilidades de las dependencias que no han iniciado el proceso de implementación, así como los criterios mediante los cuales serán evaluadas en cuanto a su gestión.

Con fundamento, en los principios de legalidad, eficiencia, buen gobierno y de una adecuada administración de los recursos institucionales, se sugiere tomar las acciones que correspondan, para gestionar los riesgos señalados. Al respecto, se debe informar a esta Auditoría Interna, sobre las acciones ejecutadas para la administración del riesgo y atención de las situaciones planteadas, en el **plazo de cuatro meses** a partir del recibido de este documento.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA

Lic. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/EAM/MASR/RMRB/lbc

C. Doctor Álvaro Ramos Chaves, presidente, Presidencia Ejecutiva -1102.  
Auditoría

Referencia: ID-76023