



Al contestar refiérase a: **ID-139214**

AS-ASALUD-0060-2025

5 de junio de 2025

Doctora
Priscila Balmaceda Chaves, directora general

Doctor
Mario Felipe Ruiz Cubillo, jefe del servicio de cirugía
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL – 2208

Estimado(a) señor(a):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la gestión administrativa y operativa del servicio de Otorrinolaringología (ORL).

De conformidad con el Plan Anual Operativo 2025, las disposiciones señaladas en la Ley General de Control Interno N°8292 y en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, esta Auditoría informa sobre aspectos relevantes identificados durante la ejecución del estudio denominado: “Auditoría de Carácter Especial relacionada con la prescripción, entrega y uso de prótesis auditivas a los asegurados en los servicios de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social”, con el objetivo de aportar constructivamente al fortalecimiento de la gestión administrativa del servicio de Otorrinolaringología del Hospital San Vicente de Paúl.

En el marco de los procedimientos aplicados, se realizaron entrevistas a personal clave y un análisis documental sobre los procesos administrativos desarrollados. Producto de estas actividades, se identificaron diversas situaciones administrativas que requieren atención oportuna y medidas correctivas por parte de la Administración, las cuales se detallan a continuación:

1. Organización y supervisión del servicio de Otorrinolaringología.

Se constató la importancia de disponer de una coordinación técnica y administrativa especializada en Otorrinolaringología. Actualmente, esta función es desempeñada provisionalmente por la Dra. Ileana Azofeifa Hernández, médico asistente especialista en Ginecobstetricia y con dedicación presencial limitada a un día por semana. Asimismo, la Dra. Azofeifa Hernández alterna responsabilidades adicionales con el equipo del nodo obstétrico neonatal del Hospital de las Mujeres y realiza tareas administrativas de forma remota, lo cual podría afectar la continuidad operativa y la toma de decisiones dentro del servicio.

También, se evidenció la inexistencia de una normativa donde se documente la estructura orgánica y las funciones debidamente actualizada, lo que podría generar ambigüedad en las funciones y responsabilidades del personal, afectando la eficiencia operativa y la coordinación interna. Esta debilidad estructural también se manifiesta en una supervisión limitada por parte de la jefatura del servicio de cirugía.

Adicionalmente, es necesario mejorar la supervisión, a fin de garantizar el cumplimiento del horario contratado por parte de los funcionarios del servicio de ORL, y del adecuado desarrollo de las actividades asignadas. Esta situación incrementa el riesgo de incumplimiento normativo, afectando potencialmente la calidad del servicio brindado y la eficiencia en el uso de los recursos institucionales.

2. Continuidad operativa y seguimiento de casos.

Se identificó una acumulación de referencias médicas pendientes (estimadas entre 350 y 400 casos), las cuales no han sido debidamente revisadas, ni tramitadas, atribuyéndose a la ausencia prolongada del coordinador titular



debido a incapacidad médica. Esta vulnerabilidad obligó a recurrir al pago de tiempo extraordinario, evidenciando la necesidad urgente de implementar procedimientos robustos que garanticen una gestión proactiva y oportuna de las referencias médicas, especialmente en situaciones de ausencia prolongada de personal clave.

3. Monitoreo de gestión y comunicación interna

Se evidenció que no se están generando reportes periódicos de labores, gestión o resultados por parte del servicio ORL hacia la jefatura del servicio de cirugía, situación que afecta la capacidad gerencial para evaluar el desempeño y eficacia del servicio, dificultando así la toma de decisiones de dirección fundamentadas en información clara y objetiva.

Adicionalmente, se identificó la ausencia de monitoreo formal y regular mediante indicadores clave de desempeño, tales como: ausentismo, consultas atendidas, productividad, y aprovechamiento del recurso humano y material. Esta situación impide realizar evaluaciones objetivas sobre la eficiencia y eficacia en la gestión del servicio de ORL.

Así mismo, se evidenció la necesidad de mejorar la comunicación interna, observándose que la normativa, instrucciones y lineamientos institucionales no son debidamente trasladados ni socializados al personal operativo del servicio, afectando la adecuada implementación y el cumplimiento normativo.

En consideración a las observaciones mencionadas, es fundamental señalar que la Ley General de Control Interno N°8292 y las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, establecen claramente la obligación institucional de asegurar la eficiencia administrativa, la eficacia operativa, la transparencia en la gestión pública y la responsabilidad en la ejecución de acciones que garanticen una adecuada administración de los recursos públicos.

Asimismo, estas normas destacan la importancia de disponer con controles internos efectivos y sostenibles que faciliten una gestión administrativa transparente, oportuna y de calidad, asegurando la continuidad operativa y la comunicación fluida entre los diferentes niveles y unidades institucionales. Adicionalmente, resulta pertinente considerar las normativas técnicas específicas relacionadas con la gestión sanitaria y hospitalaria emitidas por la Gerencia Médica, que establecen lineamientos claros para la organización, monitoreo y evaluación permanente de los servicios médicos especializados. Por lo anterior, se considera pertinente valorar las siguientes propuestas de mejora, orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa del servicio de Otorrinolaringología (ORL):

1. Considerando la importancia del Servicio, valorar la designación de una coordinación especializada en ORL, que permita una gestión administrativa y operativa efectiva y continua.
2. Conveniencia de Desarrollar e implementar mecanismos para atender de manera prioritaria la acumulación de referencias médicas, estableciendo lineamientos claros y efectivos que garanticen la continuidad operativa ante situaciones futuras similares.
3. Analice la necesidad de Elaborar y aprobar un Manual actualizado de Organización y Funcionamiento del servicio ORL que defina con claridad roles, responsabilidades y procedimientos, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa y coordinación interna.
4. Factibilidad de establecer la generación de reportes periódicos de gestión que permitan una supervisión activa y continua por parte de la jefatura del servicio de cirugía, fortaleciendo así el proceso de toma de decisiones estratégicas.
5. Valorar Implementar un sistema de monitoreo de indicadores claves de desempeño que facilite la evaluación objetiva y continua del servicio, permitiendo identificar oportunidades de mejora y medir claramente la eficacia y eficiencia operativa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: auditoria_interna@ccss.sa.cr

6. Fortalecer la comunicación interna mediante canales efectivos que garanticen la difusión y comprensión adecuada de las normativas, instrucciones y lineamientos institucionales por parte del personal del servicio de ORL.

Es importante que se emprendan con diligencia las gestiones y acciones correspondientes, con el propósito de atender las situaciones identificadas. La implementación oportuna y sostenida de dichas acciones permitirá fortalecer integralmente la gestión administrativa y operativa del servicio, lo que se traducirá en una atención más eficiente, oportuna y con mayores estándares de calidad para los pacientes, en concordancia con los principios institucionales de mejora continua y servicio al usuario.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/EAM/FFN/NCS/VHRM/jfr

C. Auditoría

Referencia: ID-139214