



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-122872**

AS-ASALUD-0111-2024

5 de septiembre de 2024

Máster
Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta
PRESIDENCIA EJECUTIVA - 1102

Licenciada
Vilma Campos Gómez, gerente
GERENCIA GENERAL - 1100

Doctor
Wilburg Díaz Cruz, gerente
GERENCIA MÉDICA - 2901

Estimados señores (as):

ASUNTO: Oficio de asesoría sobre la gobernanza de la lista de espera en la Caja Costarricense de Seguro Social.

La lista de espera en el ámbito de la salud es un aspecto fundamental que influye en la calidad de la atención y en la percepción del sistema de salud por parte de las personas que aguardan por una intervención quirúrgica, una consulta externa especializada, o un examen de diagnóstico. En este sentido, esta Auditoría Interna en forma continua ha emitido productos de auditoría con el propósito que la administración continúe fortaleciendo los procedimientos y actividades relacionadas con los plazos de atención de pacientes.

Actualmente, 188.000 personas esperan en promedio 422 días por una intervención quirúrgica, 314.000 425 días en promedio, por una atención en los Servicios de Consulta Externa Especializada, y 760.000 usuarios esperan 438 días promedio para la realización de un procedimiento de diagnóstico, lo anterior según los datos reflejados en los Dashboard institucionales¹. Estas cifras representan un reto de cara a garantizar la accesibilidad, calidad y oportunidad de los servicios brindados por la CCSS, mediante una articulación y coordinación eficiente de todas las unidades que participan en este tema.

Considerando la relevancia que representa la lista de espera, es necesario que la Institución propicie una sana gobernanza, de manera que, cada unidad técnica involucrada genere valor a la prestación de servicios, con especial atención a la reducción de los tiempos de espera, para lo cual es necesario garantizar el adecuado funcionamiento del ambiente de control interno.

Esta Auditoría Interna tuvo conocimiento mediante copia del oficio GM-AOP-0772-2024, del 12 de agosto de 2024, mediante el cual la Dra. Verónica Quesada Espinoza, coordinadora de la Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE), informó a la Dra. Gabriela Claire Lobo, coordinadora del componente de atención oportuna de las personas que, los temas relacionados con la elaboración de un estudio de oferta y demanda para la atención de lista de espera en la especialidad de ortopedia, estarían siendo gestionados por el Dr. Alexander Sánchez Cabo, Gerente Médico a.i. en ese momento, y la Presidencia Ejecutiva, **sin la participación de la UTLE**.

¹ Consulta realizada el 29 de agosto de 2024, a las 12 horas con 20 minutos, en la herramienta institucional denominada "Indicadores claves de desempeño de Servicios de Salud".



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

También se conoció la nota número GM-AOP-0775-2024, del 13 de agosto de 2024, relacionada con la propuesta para crear una unidad de alto desempeño especializada en Oftalmología, en el cual la Dra. Quesada Espinoza, informó al Dr. Sánchez Cabo sobre el desconocimiento de esa iniciativa y sus alcances, ya que la UTLE no participó en el diseño y desarrollo de la propuesta aprobada por la Junta Directiva.

Adicionalmente, en la nota número GM-AOP-0789-2024, la Dra. Quesada Espinoza, solicitó al Dr. Wilburg Díaz Cruz, Gerente Médico a.i. el informe de ruta que fue socializado ante la Junta Directiva en la sesión N° 9471, toda vez que la UTLE refirió desconocer el contenido de ese documento.

Además, se revisó la grabación de la sesión de Junta Directiva N° 9473, celebrada el 22 de agosto de 2024, en la cual la Ing. María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, Directora de Proyección de Servicios de Salud, presentó ante el máximo órgano colegiado el informe titulado "Análisis de lista de espera en la CCSS a junio 2024", sin embargo, no se denotó la participación de la Unidad Técnica de Listas de Espera en la elaboración de ese informe.

Con fundamento en lo anterior y al amparo de los artículos N.º 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se emite la presente asesoría sobre la gobernanza de las listas de espera en la Caja Costarricense de Seguro Social.

En el año 2021, según el artículo 9 de la sesión de Junta Directiva N° 9200, se designó al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central (PRONC) como responsable de la actualización del mapa de procesos institucionales, dentro de los cuales se identificó la prestación de servicios de salud como un proceso misional.

Este proceso es liderado por la Gerencia Médica, conforme a la misión y el objetivo general definidos en el documento "Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Médica y la elaboración de los Manuales de Organización específicos de las Direcciones Adscritas (2008)". La misión establece lo siguiente:

"Proveer los mecanismos, lineamientos e instrumentos necesarios para que los establecimientos de salud proporcionen a los habitantes del país servicios con criterios de calidad, igualdad, equidad, seguridad, oportunidad, calidez y efectividad." (p. 19)

Además, el documento define como objetivo general:

"Conducir la prestación integral de servicios de salud a la población y promover la participación social, de acuerdo con las políticas, planes, estrategias y programas gubernamentales e institucionales, con el propósito de mejorar los indicadores de salud, la eficiencia, la eficacia y la gestión de los establecimientos de salud que conforman la red de servicios." (p. 21)

En este contexto, la Gerencia Médica es la unidad institucional encargada de gestionar y liderar los asuntos relacionados con la prestación de servicios de salud, dentro del cual están las listas de espera de la Caja Costarricense de Seguro Social.

En el Reglamento de Funcionamiento de la Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE) establece en su artículo 2 que dicha unidad "(...) es la instancia técnica encargada de implementar las estrategias más adecuadas, tanto a nivel institucional como internacional, para la disminución efectiva de las listas de espera para cirugía electiva, consulta externa y procedimientos (...)" Asimismo, el reglamento especifica que la UTLE está adscrita a la Gerencia Médica.

Lo mencionado, cobra relevancia porque una gobernanza efectiva de las listas de espera no solo optimiza la gestión de recursos y procesos, sino también genera un impacto positivo directo en la prestación de servicios de salud, por cuanto, al establecer un marco sólido para el seguimiento, análisis y evaluación de las estrategias implementadas, se genera garantía de que las decisiones estén basadas en información confiable y actualizada. Esto no solo mejora la eficiencia y la eficacia de las intervenciones, sino también facilita a la Junta Directiva la toma de decisiones informadas, resultando en acciones más precisas y orientadas a la reducción de los tiempos de espera, incrementando así la satisfacción del usuario y la calidad de los servicios brindados.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En ese sentido, corresponde a los niveles directivos y gerenciales establecer los mecanismos que fomenten la estandarización de criterios a nivel institucional respecto a la lista de espera, incluyendo acciones que fortalezcan el ambiente de control interno para asegurar que se respete las estructuras organizacionales debidamente conformadas y las jerarquías establecidas en la Institución; de esta manera, la alta gerencia institucional, podría asegurar que la información presentada ante la Junta Directiva sea de calidad y con el respaldo técnico-jurídico debidamente establecido para la toma de decisiones sobre este tema.

Aunque el gobierno corporativo deriva de las decisiones estratégicas de la Junta Directiva; la Gerencia Médica y la Unidad Técnica de Listas de Espera por excelencia son las unidades responsables de ejercer la gobernanza de la lista de espera en el ámbito táctico y operativo, garantizando un adecuado direccionamiento de acciones y procesos con las unidades adscritas para una oportuna gestión de la lista de espera.

De que la UTLE es la instancia técnica responsable de formular estrategias para reducir las listas de espera, así como de su control y monitoreo, bajo la dirección de la Gerencia Médica. No obstante, esto no excluye la posibilidad que otras dependencias institucionales analicen y propongan estrategias alternativas, ante las instancias técnicas correspondientes, para fortalecer la gestión institucional de los tiempos de espera.

En consecuencia, es esencial que la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y la Gerencia Médica promuevan un proceso de gobernanza adecuado en la gestión de las listas de espera, incluyendo la recepción, análisis, validación (en conjunto con la UTLE) y la implementación de iniciativas de otras unidades institucionales, de tal manera que estas iniciativas estén debidamente consensuadas y validadas en última instancia por las unidades técnicas definidas para estos efectos, garantizando el uso eficiente de los recursos institucionales, evitar la duplicidad de esfuerzos y alinear las propuestas que se propongan con las estrategias en curso, y con el modelo de negocio definido por la Gerencia Médica para atender la demanda insatisfecha representada por las listas de espera.

Por lo tanto, la gobernanza efectiva de la lista de espera requiere de la participación del nivel estratégico y táctico de la Caja Costarricense de Seguro Social, de manera que, desde sus ámbitos de competencia, se promueva por parte de la Gerencia Médica y la Unidad Técnica de Listas de Espera que la información a socializar sea presentada, por las unidades competentes, de forma objetiva, imparcial y veraz, fundamentada en criterios y análisis técnicos liderados por estas unidades. Por su parte, los niveles superiores estarían enfocados en las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, fortalecimiento del ambiente de control interno, el respeto a las jerarquías institucionales, y la rendición de cuentas, entre otros; finalmente el jerarca institucional gestará las decisiones de impacto institucional sobre los temas estratégicos y políticos que correspondan; sin dejar de lado la articulación e integración con el modelo de negocio definido para el abordaje de la Lista de Espera.

La prestación de los servicios de salud se constituye en la actividad ordinaria y el quehacer de la Institución, y para cumplir con este cometido se debe de disponer de un proceso administrativo, sustentado en una eficiente planificación que de cuentas de las estrategias y tácticas que se estarán aplicando para orientar los esfuerzos al logro de los objetivos y metas en materia de lista de espera. Este proceso debe estar debidamente armonizado, de tal manera que las actividades, procesos y acciones que ya están definidas en la reglamentación, se observen según los niveles de autoridad y responsabilidad que les han sido asignadas a las dependencias, con esto nos referimos al ámbito de acción que tiene la Gerencia General, la Gerencia Médica, la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, la Unidad Técnica de Lista de Espera, y otras instancias que de una u otra forma participan en la atención de la lista de espera. El desconocimiento, de este principio administrativo provocaría desmotivación, desautorización a la autoridad delegada, conflictos en los cuadros ejecutores, a la confianza que debe imperar para realizar las actividades y sobre todo incertidumbre de los procesos y actividades sustantivas que deben atenderse, elementos que son adversos en una sana y adecuada administración.

El direccionamiento, conducción y la articulación, se constituyen en elementos fundamentales para que haya orden en la gestión administrativa, se respeten las competencias técnicas, la división del trabajo, la distribución de la autoridad, la adecuada resolución de conflictos, fomentando ambientes de trabajo sanos y asegurar la transparencia en las decisiones y acciones que deben realizarse para favorecer la salud de los pacientes y funcionarios.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Lo contrario a estos principios y buenas prácticas, sería establecer procesos paralelos inconvenientes, que se alejan del ordenamiento legal y técnico establecido, y que no contribuyen a un eficiente y eficaz manejo de la gobernanza institucional.

Esta Auditoría Interna somete a su consideración los aspectos supra citados, con el propósito de motivar un fortalecimiento en la gobernanza de las listas de espera, el ambiente de control y, principalmente, mejorar la gestión institucional para brindar una experiencia usuario eficiente en la disminución de los plazos que los asegurados aguardan por una cirugía, consulta externa especializada o un procedimiento de diagnóstico.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M.s.c. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/EAM/MASR/JGZH/ams

C. Dra. María Verónica Quesada Espinoza, coordinadora Unidad Técnica de Listas de Espera - 2911
Auditoría - 1111

Referencia: ID-122872