



**AS-ASALUD-0158-2024**

20 de diciembre de 2024

Máster

Laura Ávila Bolaños, presidenta a.i.

**PRESIDENCIA EJECUTIVA - 1102**

Doctor

Alexander León Sánchez Cabo, gerente a.i.

**GERENCIA MÉDICA – 2901**

Estimado (a) señor (a):

**ASUNTO: Oficio de Asesoría referente a la atención de la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de la Lista de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud (Sesión Junta Directiva 9333).**

Esta Auditoría en cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo para el período 2024, artículo 5 de la sesión 9333, del 11 de mayo de 2023, aprobada por la Junta Directiva y con fundamento en los artículos N.º 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, emite el presente documento sobre el avance, atención y cumplimiento de la hoja de “Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud”, para el periodo comprendido entre el 12 de abril de 2024 y el 6 de diciembre de 2024, de conformidad con la documentación suministrada por la Gerencia Médica, según acuerdo tercero de la sesión 9333.

## A. ANTECEDENTES

El artículo 5 de la sesión 9333, del 11 de mayo de 2023, hace referencia a la hoja de ruta que incluye 38 acciones o propuestas para la atención de la gestión de la lista de espera y del recurso humano especializado en salud, en la que se consignan 3 ejes: I. El fortalecimiento del primer nivel de atención, II. La gestión oportuna de pacientes y III. La gestión de recurso humano especializado, bajo los sub-ejes de: a) Contratación del recurso humano especializado y b) Formación de Médicos Especialistas; cada acción dispone de un plazo de cumplimiento: plazo inmediato (1 mes), corto plazo, mediano plazo y largo plazo, estos son coordinados por la Gerencia Médica como encargada de atender y fiscalizar los procesos, de conformidad con lo señalado en el acuerdo tercero de esa sesión.

El 30 de mayo de 2023, el Dr. Marino Ramírez Carranza, Gerente Médico en esa oportunidad, mediante oficio GM-7439-2023 delegó al Dr. Francisco Muñoz Villalobos, asesor de Gerencia Médica, como coordinador de la atención del acuerdo de Junta Directiva, en el artículo 5 de la sesión N° 9333 sobre la atención de la lista de espera.

El 6 de setiembre de 2023, el Dr. Díaz Cruz, mediante oficio GM-12970-2023 comunicó la designación de la Dra. Flavia Solorzano Morera, ex coordinadora de la Unidad Técnica de Listas de Espera, como encargada del seguimiento a lo instruido en la sesión N°9333.

El 11 de marzo de 2024, mediante oficio GM-AOP-0183-2024, el Dr. Camilo Sing Briz, en ese momento Coordinador de la Unidad Técnica de Listas de Espera, remitió al Dr. Díaz Cruz, el avance sobre la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud.

El 13 de marzo de 2024, en el oficio GM-3612-2024, el Dr. Wilburg Alonso Díaz Cruz, Gerente Médico en ese entonces, designó al Dr. Camilo Sing Briz, Coordinador de la Unidad Técnica de Listas de Espera en ese momento, como responsable del seguimiento y trazabilidad de la atención de la Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

Consecuentemente con lo anterior, el 14 de mayo de 2024, mediante oficio GM-AOP-0377-2024, la Dra. María Verónica Quesada Espinoza, coordinadora de la Unidad Técnica de Lista de Espera, informó al Dr. Díaz Cruz, lo siguiente:

*“... esta Unidad a partir de la designación de esta como responsable del seguimiento y trazabilidad del cumplimiento de lo acordado por la Junta Directiva en el artículo 5 de la sesión 9333 mediante oficio GM-3612-2024 de fecha 13 de marzo de 2024, ha remitido varias actualizaciones respecto al seguimiento de la Ruta...”.*

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 1° de la sesión N°9471, celebrada el 13 de agosto del año 2024, que indica en lo que interesa:

*“ACUERDO PRIMERO: Dar por recibido el Informe ruta para avanzar en la gestión de las listas de espera y en la gestión del recurso humano especializado en salud, en atención al oficio de Auditoría Interna AS-ASALUD-0069-2024.*

*ACUERDO SEGUNDO: En aras de mantener una articulación de las acciones ejecutadas y que resten por ejecutar para el cumplimiento de la ruta para avanzar en la gestión de las listas de espera y en la gestión del recurso humano especializado en salud, y con la intención de dar acompañamiento y fortalecimiento a la Gerencia Médica, con el fin dar seguimiento por parte de la Junta Directiva a dicha ruta, entendiendo la urgencia y prioridad que el tema reviste para dar garantía al derecho a la salud y la vida de los usuarios de la CCSS, se designa al siguiente equipo de trabajo..., ...*

*Dicho equipo estará liderado y coordinado por el Dr. Alexander Sánchez Cabo, y deberá presentar un informe a esta Junta Directiva al respecto, en un plazo de un mes.*

*Este acuerdo adquiere la firmeza en la sesión ordinaria bajo figura funcionario de hecho N° 9472, celebrada el 20 de agosto del 2024. ACUERDO FIRME”.*

De conformidad con lo descrito y en virtud del impacto que supone la atención y cumplimiento de la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y en la Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud, es necesario hacer un recordatorio para que la administración activa atienda lo designado por acuerdo de Junta Directiva en el artículo 5 sesión 9333, así como aquellos aspectos cuya responsabilidad recae en la comisión destinada para la atención de la hoja de Ruta y Gerencia Médica, considerando que se debe garantizar el cumplimiento de las acciones y plazos consignados en esa estrategia.

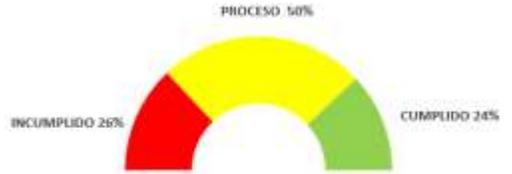
La hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y en la Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud, es considerada de alto riesgo y fue declarada emergencia institucional, en la sesión 9337 del 22 de mayo de 2023, por cuanto se instruyó a las autoridades institucionales implementar y replantear las estrategias de manera sistemática y continua, con el fin de salvaguardar la vida de las personas, los recursos financieros, evitar la judicialización y afectación ante la creciente lista de espera, según lo señalado en el acuerdo de Junta Directiva artículo 5 sesión 9333.

El 27 de julio de 2023, esta Auditoría, mediante el oficio AI-1323-2023 informó a la administración sobre el estado y avance de las recomendaciones -acciones- requeridas por la Junta Directiva en el Acuerdo 5 de la sesión 9333, en lo que correspondía a la atención inmediata como un primer seguimiento, para lo cual se consignaron 9 actividades las cuales presentaron los siguientes estados: Incumplido (2), Proceso (4), Cumplido (3).

El 24 de junio de 2024, mediante el oficio AD-ASALUD-0069-2024, este Órgano de Fiscalización, informó a la administración activa sobre el estado de los 38 ítems que consigan la hoja de “Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud”, de lo anterior, las acciones estaban en proceso 19 (50%), incumplidas 10 (26%) y 9 (24%) razonablemente cumplidas, según el tiempo otorgado para la atención de estas por la Junta Directiva, según se muestra en la siguiente imagen:

### Imagen N° 1

Estado y avance de la hoja de "Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud"- Abril 2024- AD-ASALUD-0069-2024.



Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, en el presente oficio se presentan los eventuales riesgos respecto a las acciones aportadas por la administración, con el fin de atender y brindar seguimiento a lo señalado por la Junta Directiva en el artículo 5 de la Sesión 9333 del 11 de mayo de 2023, en donde se instruyó a la Gerencia Médica garantizar el efectivo cumplimiento de las acciones y propuestas en atención de los ámbitos de abordaje y plazos incluidos en la ruta definida.

### B. ACCIONES EJECUTADAS Y ESTADO DE AVANCE SEGÚN EJE ESTABLECIDO.

En este apartado se consolida el estado de las acciones y propuestas de abordaje establecidos en "la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y en la Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud", según las actividades desarrolladas por la Administración Activa, en el periodo comprendido entre el 12 de abril de 2024 y el 6 de diciembre de 2024, con el propósito de determinar la atención de los 29 ítems pendientes de cumplimiento<sup>1</sup> según lo instruido por Junta Directiva en la sesión 9333, de conformidad con los componentes:

**I. Fortalecimiento del primer nivel de atención, II. Gestión oportuna de pacientes y III Gestión de Recurso Humano Especializado en Salud, de la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud.**

De la revisión efectuada por esta Auditoría, se determinó que los aspectos definidos por la Junta Directiva en la sesión 9333 artículo 5, como respuesta y estrategia para la atención oportuna de la Lista de Espera, consigna 38 acciones, las cuales debían de estar atendidas en el plazo acordado (mayo 2024). Como resultado de la documentación remitida por la administración activa a esta Auditoría, se determinó que las acciones están: en proceso 17 (45%), incumplidas 1 (3%) y 20 (52%) razonablemente cumplidas/cumplidas, de conformidad con el tiempo otorgado para la atención; el cual a la fecha de emisión del presente documento se encontraba vencido.

### Imagen N° 2

Estado actual y avance de la hoja de "Ruta para Avanzar en la Gestión de la Lista de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud"- Diciembre 2024.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el estado de las acciones / propuestas de la hoja de Ruta para avanzar en la gestión de las listas de espera y en la gestión del recurso humano especializado

<sup>1</sup> Mediante el oficio AD-ASALUD-0069-2024 del 24 de junio de 2024, "Oficio de Advertencia referente a la atención de la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud (Sesión Junta Directiva 9333). Se consideraron atendidos 9 ítems de los 38 establecidos.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

**Tabla N° 1**

Estado de las acciones y propuestas de la “Hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y en la Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud”, 12 de abril de 2024 a 6 de diciembre 2024.

I. FORTALECIMIENTO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
1	NO INDICA	Establecer el plan de acción para el fortalecimiento del primer nivel de atención, con cronograma, responsables de cada actividad que deba desarrollarse. Al respecto se tiene que a nivel de la Presidencia Ejecutiva se han venido liderando acciones para tales efectos, con el apoyo de distintas autoridades institucionales.	Presidencia Ejecutiva/ Gerencia Médica/ Gerencia Financiera/ Gerencia de Infraestructura/ Gerencia de Logística	En Proceso	En Proceso	En Proceso	Revisada la documentación aportada por la administración activa se considera que la acción continúa en Proceso, por cuanto a la fecha no se ha aportado el plan de acción para el fortalecimiento del primer nivel de conformidad con lo solicitado en la sesión 9333; de lo anterior se mencionó en el oficio GM-DPSS-0705-2024/ DRSS-GR-0895-2024/GM-17341-2024, del 21 de noviembre del 2024, por parte de: Dra. Natalia Bejarano Campos Directora a.i de Red de Servicios de Salud, el Ing. Marco Fallas Rodríguez Director de Proyección de Servicios de Salud y la Dra. Laura Esquivel Jiménez Enlace Programa de Fortalecimiento Prestación de Servicios de Salud, que para el mes de diciembre 2024, se dispondría de lo solicitado en la hoja de ruta.
2	NO INDICA	Capacitación para personal de salud del primer nivel de atención: establecer un programa de capacitación que se brinde a personal de salud, debiéndose priorizar en las especialidades identificadas con mayor cantidad de casos y plazos.	Gerencia Médica/ CENDEISSS/ DRSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	Revisada la documentación aportada por la administración activa la acción se considera en proceso, se indicó por parte del CENDEISSS, que existe un portafolio relacionado con la capacitación en torno a: actividades educativas, el cual fue presentado a la Gerencia Médica, la cual mediante oficio GM-6616-2024, remitió a todas las Direcciones de



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

**I. FORTALECIMIENTO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**

NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							<p>Redes Integradas de prestación de servicios de salud, indicando: "Al respecto de lo anterior, se envía dicho portafolio para que se haga un atento recordatorio del personal a cargo sobre la oferta de cursos que se desarrollan mediante las modalidades de capacitación virtual y pasantías, así como los meses probables en que se tiene planificado el desarrollo de las actividades. No omitimos manifestar, que dicho plan puede experimentar variaciones, debido a que se podrían suscitar factores coyunturales externos al CENDEISSS que ocasionen cambios en dicha planificación. Es importante indicar, que en el caso de las pasantías se requiere que estén incluidas en el plan de necesidades de capacitación (...). En la acción se solicitó que la capacitación tuviera concordancia con aquellas especialidades con mayor cantidad de casos y plazos lo cual esta Auditoria no logró acreditar.</p>



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
1	INMEDIATAS (1 mes)	<p>Contar con un plan para la atención oportuna a las personas, que como mínimo incluya, entre otros elementos:</p> <p>a. Depuración de las listas de espera: para tener certeza de los casos que realmente requieren atención, lo cual deberá estar supervisado por un gestor en cada establecimiento de salud.</p> <p>b. Máximo aprovechamiento de la capacidad instalada institucional: definir y maximizar el uso de la capacidad instalada institucional para la atención prioritaria de los casos que tengan más tiempo de espera (casos en cola).</p> <p>c. Priorizar acciones a desarrollar para esa atención en los siguientes ámbitos en los que se identifican mayor cantidad de casos y plazos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel quirúrgico: cirugía general, ortopedia y oftalmología</li> <li>• A nivel de consulta externa: urología, ortopedia y oftalmología.</li> <li>• A nivel de procedimientos: ultrasonidos, mamografías, gastroscopias, colonoscopias y ecocardiogramas</li> </ul> <p>d. Priorizar acciones en los establecimientos de salud que registran mayor cantidad de casos y plazos en listas de espera.</p>	Gerencia Médica /UTLE / DPSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	Se determinó, que la Gerencia Médica, en conjunto con las unidades técnicas, se encuentran en el desarrollo de acciones para atender lo requerido por el Órgano Directivo, en cuanto a disponer del Plan para la atención oportuna a las personas que consigne los aspectos solicitados en la acción o propuesta de la Hoja de Ruta. No se omite indicar que a nivel institucional se dispone de un "Plan para la Atención Segura, de Calidad, Eficiente y Eficaz de las Listas de Espera 2021-2022", con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2024, según el artículo 4° de la sesión N°9397. Sin embargo, no se tiene certeza que este último documento disponga de la totalidad de acciones requeridas en la Hoja de Ruta.
2	INMEDIATAS (1 mes)	Impulsar la figura del co-pago: proponer alternativas de implementación a nivel institucional.	Gerencia Médica/ UTLE / DPSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra pendiente de atender, lo anterior considerando los criterios externados por la administración, quienes indicaron que para implementar la figura de co-pago se requiere de una modificación reglamentaria. En tal sentido, se considera importante se





**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							informe a la Junta Directiva respecto a la viabilidad y aplicabilidad de esta modalidad en la Institución. Así como lo instruido en el artículo 61 de la sesión 9437 del 16 de abril de 2024, respecto a la modificación de la normativa vigente.
3	INMEDIATAS (1 mes)	Pago por destajo: revisar y actualizar la regulación sobre el pago por destajo o por procedimiento o consulta realizada, a fin de establecer un procedimiento claro y expedito, incluyendo las tablas de pago a fin de que resulten más competitivas en el contexto actual. Para ello se deberá considerar: a. Ajustar metodología actual de pago por destajo para cambiar de pago por porcentaje a pago por valor absoluto en las distintas áreas de atención de cirugía, consulta externa y procedimientos b. Incluir otros diagnósticos que se dejaron por fuera en las jornadas quirúrgicas actuales c. Incluir el trauma (todas las fracturas). d. Permitir la combinación de tarifas en casos de cirugías múltiples. e. Implementar el mecanismo para la contratación de personal por destajo para satisfacer la demanda que a lo interno no se logró cubrir, implementando un mecanismo que incentive la permanencia de funcionarios que ya laboren en la Institución.	Gerencia Médica / UTLE / DAGP	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AD-ASALUD-0069-2024, se constató que la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 2° de la sesión N° 9406, celebrada el 8 de febrero de 2024, aprobó el Reglamento para la Modalidad de Pago Excepcional por Resultados para la Atención Oportuna de las Personas.
4	INMEDIATAS (1 mes)	Declaratoria de Emergencia Institucional en listas de espera: analizar los elementos que se tienen a nivel institucional para determinar dicha declaratoria y presentar ante la Junta Directiva la propuesta respectiva.	Gerencia Médica / Gerencia Administrativa / CAED / UTLE	Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AI-1323- 2023 y AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
5	INMEDIATAS (1 mes)	Distribución de especialistas: Presentar una mejora en el proceso metodológico de asignación de especialistas en los establecimientos de salud para implementar en el siguiente periodo de	Gerencia Médica- DPSS /	Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AI-1323- 2023 y AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coinccss@ccss.sa.cr](mailto:coinccss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
		distribución (2024), así como para periodos siguientes.	Comisión técnica para el análisis y distribución de médicos especialistas				
6	INMEDIATAS (1 mes)	Fortalecer y reorganizar los recursos de la RED: presentar el avance de la propuesta para el seguimiento de los procesos en RED, que permitan fortalecer y reorganizar los servicios que se brinda a nivel de las redes de servicios de salud institucional, incluyendo reconsiderar adscripción de los pacientes.	Gerencia Médica / DRSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra en proceso considerando que a la fecha no se dispone del Plan de Acción para el Fortalecimiento del I y II Nivel de Atención, así mismo, el órgano colegiado encargado de realizar ese plan, hace la recomendación a la Gerencia Médica, sobre la importancia de generar un análisis profundo sobre las situaciones que vive la institución, además de que la solución a la problemática demandará de compromiso, esfuerzo y recursos, de diferentes actores, dentro de los cuales se mencionan a las Gerencias y la misma Junta Directiva.
7	INMEDIATAS (1 mes)	Aumento del monto de cobertura del seguro obligatorio de vehículos: solicitar al Poder Ejecutivo aumentar dicho monto para que cubra la totalidad de los accidentes de tránsito y que su póliza solidaria de oficio cubra a las víctimas de accidentes de tránsito, considerando que se trata de accidentes en ocasionan traumas que también ingresan a la lista de espera, aumentando la misma.	PE/ Gerencia Médica / Gerencia Administrativa/ Gerencia Financiera	Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AI-1323- 2023 y AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
1	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Establecer (con criterio clínico) plazos razonables de atención: para las especialidades más críticas en los distintos ámbitos que se ha considerado priorizar.	Gerencia Médica / UTLE	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AI-1323- 2023 y AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
2	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Garantizar el máximo registro de citas de procedimientos ambulatorios: en el Sistema de Identificación, Agendas y Citas.	Gerencia Médica	En Proceso	Cumplida	Cumplida	La acción se considera cumplida considerando lo documentado por la Gerencia Médica en el informe



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							general sobre la hoja de ruta, en el cual señala la atención sobre el registro de citas en los procedimientos Ambulatorios en el SIAC.
3	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Priorizar los requerimientos para mejoras a los sistemas de información: que impacten positivamente la gestión de listas de espera, debiendo presentar el cronograma respectivo	Gerencia Médica/ DTIC	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra en proceso considerando que a la fecha no se consignó el estado del Programa de Madurez en Salud Digital de las soluciones EDUS – CCSS, específicamente en relación con los avances en la priorización de los requerimientos para la mejora de los sistemas de información que impactan la gestión de listas de espera.
4	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Reducción de ausentismo: implementar estrategias al respecto.	Gerencia Médica	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra en proceso, considerando que no se dispone de evidencia respecto a una reducción sostenida en el ausentismo, asimismo, se carece de documentación que sustente el impacto de las propuestas desarrolladas por la administración.
5	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Nodos de producción: fortalecer su uso como una herramienta que debe implementarse dentro de las estrategias para contar con una lista de espera única a nivel nacional y así fortalecer la toma de decisiones para la atención de las listas de espera	Gerencia Médica / UTLE / DRSS/ Establecimientos de salud	En Proceso	En Proceso	Razonablemente Cumplida	La Gerencia Médica, se encuentra desarrollando a nivel nacional los nodos de producción como herramienta a considerar en la estrategia de atención de la lista de espera única como lo señala la hoja de ruta acuerdo 1 de la sesión 9333, se documentó que se mantienen desarrollando: 1) Nodo de Vascular Periférico en el Hospital Calderón Guardia que colabora con el Hospital Monseñor Sanabria y Hospital Dr. Tony Facio Castro, 2) El nodo a través de la colaboración de la



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							<p>Clínica Oftalmológica en apoyo a la Red Oftalmológica Nacional, 3) El del nodo del Hospital México en la especialidad de oftalmología en consulta externa de cataratas y pterigión en colaboración al Hospital Calderón Guardia y Clínica Central, 4) Además, los nodos de salpingectomías avalados en el Área de Salud Coronado, Área de Salud de Siquirres, para colaborar con los Hospitales Nacionales, el Hospital Max Peralta Jiménez y Red Huetar Atlántica.</p> <p>Asi mismo, la Junta Directiva en el artículo 2° y artículo 3° de la sesión ordinaria bajo figura funcionario de hecho N°9470, celebrada ese mismo día, aprobó:</p> <p>“ARTICULO 2° ACUERDO SEGUNDO: Aprobar la propuesta de la unidad de alto desempeño especializada en la atención nacional de oftalmología.</p> <p>“ARTICULO 3°: ACUERDO SEGUNDO: Aprobar las propuestas de la unidad de alto desempeño para la atención de la lista de espera de Ortopedia en las salas de operaciones del Área de Salud de Desamparados 1, de manera excepcional a fin de implementar las propuestas aquí aprobadas y se rinda un informe de los resultados, de estas mensualmente.</p>
6	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Productividad a los equipos quirúrgicos: revisar con el TUSH la máxima productividad que puede	Gerencia Médica / UTLE /	En Proceso	En Proceso	Razonablemente Cumplida	La acción se considera razonablemente cumplida, la Gerencia Médica emitió el





**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
		tenerse en cada establecimiento de salud; desarrollar y fortalecer estrategias al respecto.	DRSS				documento: "LINEAMIENTO TÉCNICO OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES EN LAS SALAS DE OPERACIONES EN LA CCSS. COD LT.GM.AOP.120924", además dispone de la herramienta Dashboard (118-Lista de Espera-Sala de Operaciones) en donde se analiza la utilización de las salas de operaciones. Queda bajo entera responsabilidad de esa Gerencia el continuar analizando, e implementar los mecanismos de control que considere necesarios para garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos en consideración de la atención de la lista de espera.
7	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Hospital de Día: maximizar su utilización en las atenciones médicas que resulte posible, revisar y actualizar los protocolos aplicables.	Gerencia Médica / DRSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra pendiente de atención considerando que la actualización del Manual de Procedimientos: Hospital de Día Polivalente en un Hospital General, Atención en red. Código MP.GM.DDSS.190318 se encuentra en proceso de actualización, para que se proceda con la operativización.
8	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Estandarización y cumplimiento de protocolos: revisar su uso para que los estudios especializados y referencias sean enviadas al nivel especializado cuando efectivamente se cumple el protocolo dispuesto según patología – Establecer filtros de admisibilidad de los casos que son referidos, a fin de mejorar el proceso de referencias y contra referencias.	Gerencia Médica / DRSS	En Proceso	En Proceso	Razonablemente Cumplida	La acción se considera razonablemente cumplida, se evidenció que en el EDUS y BINASSS, se dispone de los protocolos e información técnica para la estandarización en cuanto a la atención de los pacientes. Corresponde a la Gerencia Médica, Unidades Técnicas, Establecimientos de Salud y



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							Personal de Salud, el acatamiento de la normativa que corresponda.
9	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Coordinación traslados con el INS: para hacer más expeditos los traslados al Hospital del Trauma. Incluso se deberá analizar conforme normativa del EDUS, la figura legal correspondiente, mecanismo y acciones para que el INS pueda tener acceso a información del EDUS, cuando ello resulte necesario para la atención pronta de pacientes.	Gerencia Médica / Gerencia Administrativa	En Proceso	En Proceso	Cumplida	La acción se considera cumplida, mediante la firma del convenio el 19 de diciembre del 2023 por parte de las presidencias ejecutivas de ambas instituciones INS y CCSS, se evidencian los procesos, acciones, seguimientos, y modelo de control respecto a lo concerniente al traslado de pacientes para la atención en el INS. Además se designó a la Gerencia Médica y Financiera como responsables de la administración y fiscalización del convenio "MARCO ENTRE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL Y EL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE INTERÉS DE AMBAS INSTITUCIONES".
1	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Alianzas público-privadas: Valorar el establecimiento de las mismas, una vez que los establecimientos de salud acrediten el máximo uso de la capacidad instalada	Gerencia Médica / Gerencia de Logística	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, considerando que la CCSS dispone de alianzas público- privadas con unidades como ASEMECO - Mamógrafo-, fundación ALIARSE, CCSS-INS, entre otros; sin embargo, no se consignó la acreditación del uso máximo de la capacidad instalada o determinación por parte de la administración sobre a cuáles ítems se debe de analizar o valorar esa capacidad.
2	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Habilitar segundos turnos: según las características de cada establecimiento de salud; y en caso de ser necesario, debidamente justificado, mediante con creación de plazas	Gerencia Médica/	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión N° 9431, celebrada el 05 de



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
		temporales para proyectos especiales y/o o contratación de personal pensionado.	Gerencia Financiera/ DAGP				abril de 2024, indicó referente al tema: "ACUERDO OCTAVO: Instruir a la Gerencia General para que, en el plazo de 2 meses, presenten a la Junta Directiva el análisis de una estructura de segundos y terceros turnos en los hospitales, áreas de salud y EBAIS que permita jornadas que se ajusten a las mejores prácticas internacionales. De la misma forma, se pedirá colaboración para determinar la posibilidad de fijar el pago por productividad como un esquema salarial ordinario, con el apoyo técnico del MIDEPLAN".
3	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Estudios efectuados en el ámbito privado: Revisar y actualizar la regulación aplicable cuando el paciente se ha efectuado estudios en el ámbito privado, que puedan ser considerados por el personal de la CCSS en la atención de pacientes.	Gerencia Médica	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, se dispone del Criterio Técnico denominado "Factibilidad de utilizar e incluir en EDUS los resultados de estudios efectuados en el ámbito privado", desarrollado por la Coordinación Nacional de Laboratorio en donde se concluye: " 1. El impacto de recibir resultados de análisis practicados en laboratorios privados agiliza la atención médica y reduce las listas de espera tanto de los servicios médicos como de laboratorio, siempre y cuando el médico tratante considere su incorporación según la clínica del paciente. 2. Debe establecerse una unidad (local y central) a nivel Institucional que verifique el cumplimiento de los requisitos arriba indicados para el uso del informe de resultados de los laboratorios privados.





**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

**II. GESTIÓN OPORTUNA DE PACIENTES**

NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							3. A mediano plazo, debe establecerse los requisitos según la competencia técnica para la integración de los informes de laboratorio por medio de la vía digital al expediente en salud, de acuerdo con la normativa vigente por los entes definidos para tal efecto". Sin embargo, no se conoce si este documento recibió el aval por parte de la Gerencia Médica para la Implementación o se instruyó a las unidades lo correspondiente, además se carece de criterio respecto a los demás resultados de exámenes u otros que el paciente pueda aportar de manera privada.
4	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Indicadores de calidad y productividad: establecer, revisar y actualizar los mismos, incluyendo en materia de el giro cama, estancias prolongadas, entre otros	Gerencia Médica	En Proceso	Cumplida	Cumplida	La acción se considera cumplida, la institución dispone del Dashboard (113. Indicadores Claves de Desempeño de Servicios de Salud) el cual considera aspectos de eficiencia, calidad y oportunidad. Por lo anterior, es responsabilidad de la administración activa el uso continuo de la herramienta, perfeccionamiento y capacitación con el fin de optimizar la eficiencia y eficacia de los recursos.
5	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Cirugía Ambulatoria: revisar y actualizar la normativa aplicable, a fin de potencializar su utilización.	Gerencia Médica	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, se encuentra pendiente la creación del Manual Operativo: Implementación del Programa de Cirugía Mayor Ambulatoria, de conformidad por lo señalado por la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

<b>III. GESTIÓN DE RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO EN SALUD</b>							
<b>A) CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO Y ASPECTOS VARIOS PARA MANTENER LOS CONTRATOS DE LOS MÉDICOS ESPECIALISTAS</b>							
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO DE ATENCIÓN</b>	<b>ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024</b>	<b>ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>	<b>OBSERVACIONES DE AUDITORIA</b>
1	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Revisar y actualizar la normativa vigente sobre flexibilización de horarios: incluyendo comprimir jornadas que resulten más atractivas y garanticen la continuidad de los servicios (la combinación en un mismo día de modalidad presencial y teletrabajo cuando la especialidad lo permita).	Gerencia Médica / Gerencia Administrativa/ DAGP	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
2	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Revisar y actualizar los contratos de retribución: para valorar la posibilidad de modificar la garantía contractual, que asegure el cumplimiento del tiempo de retribución de los especialistas, acorde a la realidad actual y a la inversión pública realizada para su formación, con el propósito de garantizar la retención del recurso humano especializado en los centros de salud en beneficio de las personas usuarias de los servicios de salud.	CENDEISSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se encuentra en proceso, la administración está desarrollando gestiones y coordinaciones por parte del CENDEISSS, DAGP y unidades con competencia en el tema, para disponer de la actualización del Reglamento de Formación de Especialistas en Salud (Reglamento del Fondo de Garantía), en el menor plazo posible.
3	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Fraccionamiento de vacaciones: revisar y actualizar la normativa vigente, a fin de determinar alternativas para tales efectos, adicionales a las existentes.	Gerencia Médica/ Gerencia Administrativa/ DAGP	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
1	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Implementar diversas modalidades de contratación: que resulten jurídicamente posibles, incluyendo de personal pensionado	Gerencia Médica / DAGP	En Proceso	En Proceso	Razonablemente Cumplida	La acción se considera razonablemente cumplida, la institución dispone de herramientas jurídicas, en las cuales ha podido materializar convenios de cooperación entre la CCSS y profesionales en salud, caso de la Dra. Marisela Salas Vargas, por medio del Reglamento para la Prestación de Servicios de Personas Trabajadoras Ad-Honorem en la Caja Costarricense de Seguro



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

III. GESTIÓN DE RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO EN SALUD							
A) CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO Y ASPECTOS VARIOS PARA MANTENER LOS CONTRATOS DE LOS MÉDICOS ESPECIALISTAS							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							Social. Por lo anterior, corresponde a la Gerencia Médica y DAGP, perfeccionar el mecanismo de contratación, brindar seguridad jurídica y de requerir continuidad implementar las acciones necesarias.
2	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Tarifario institucional: revisión y actualización del mismo, con estudios de mercado actualizado.	Gerencia Financiera	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.
3	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Determinación de salarios competitivos: plantear estrategias para alcanzar salarios más competitivos para los médicos especialistas, que permita captar y mantener el recurso humano especializado, considerando la posibilidad de declarar al personal de salud dentro de la categoría de puestos exclusivos y excluyentes de la Ley de Empleo Público; incluyendo análisis de riesgos de sostenibilidad financiera.	Gerencia Médica / Gerencia Administrativa / DAGP	En Proceso	Cumplida	Cumplida	La acción se considera cumplida, la propuesta para la definición del salario global de los puestos declarados como exclusivos y excluyentes de la Serie de Médicos, fue aprobada por la Junta Directiva, en las sesiones N°9462 del 02 de julio del 2024 y sesión N°9463, del 04 de julio de 2024.
4	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Equiparación de las tarifas de la CCSS con las utilizadas actualmente por el INS: revisar, actualizar y valorar la dentro del marco legal aplicable al ámbito público la posibilidad de establecer algún tipo de equiparación al respecto.	Gerencia Médica / Gerencia Financiera	Razonablemente Cumplida	Cumplida	Cumplida	En oficio AD-ASALUD-0069-2024, se informó a la administración sobre el estado de "cumplido" de la recomendación.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

B) FORMACIÓN DE MÉDICOS ESPECIALISTAS							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
1	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Capacitación para personal de salud del primer nivel de atención: establecer un programa de capacitación que se brinde a personal de salud, debiéndose priorizar en las especialidades identificadas con mayor cantidad de casos y plazos.	Gerencia Médica / CENDEISSS/ DRSS	En Proceso	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, posterior a la emisión del oficio AD-ASALUD-0069-2024, no se dispuso de información por parte de la administración activa para la atención de lo instruido por la Junta Directiva, así como lo señalado por este Órgano de Fiscalización en cuanto a que La propuesta I. 2 y número II.B.1 consignaban el mismo objetivo, y se solicitó definir con claridad cuál de las propuestas o acuerdos deberá de atenderse, el alcance, objetivo y plazo.
2	CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	Plan para la formación: establecer el plan para la formación de los médicos especialistas requeridos por la Caja para brindar los servicios de salud a la población	CENDEISSS	En Proceso	Cumplida	Cumplida	La acción se considera cumplida, en el Informe General de la Ruta para avanzar en la gestión de listas de espera y recurso humano especializado en salud, emitido por la Gerencia Médica, se consignó que la institución dispone de una planificación de asignación de plazas para el ingreso a las residencias médicas, así mismo, la asignación de plazas de residencias se realiza con un semestre de antelación a la habilitación de plazas.
1	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Pasantías: revisar y actualizar la normativa aplicable en materia de pasantías, para que pueda hacerse un mayor uso de estas en los establecimientos de salud.	Gerencia Médica/ CENDEISSS	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, de conformidad con el Informe General de la Ruta para avanzar en la gestión de listas de espera y recurso humano especializado en salud, emitido por la Gerencia Médica, la institución dispone de un portafolio de pasantías extenso, para el cual los funcionarios pueden acceder, sin embargo; la administración se encuentra en la revisión y





**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

B) FORMACIÓN DE MÉDICOS ESPECIALISTAS							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							actualización de normativa aplicable en materia de Pasantías.
2	MEDIANO PLAZO (3 a 6 m)	Actualización de la normativa aplicable en materia de formación de médicos especialistas	CENDEISSS	Incumplida	Cumplida	En Proceso	La acción se considera en proceso, la administración dispone de un borrador de documento normativo denominado: "Reglamento para la formación de especialistas en salud". El documento fue de conocimiento de la Dirección del CENDEISSS mediante oficio ADFH-SAACIP-1028-2023; sin embargo, a la fecha este Órgano de Fiscalización no ha sido informado del aval e implementación del documento señalado.
1	LARGO PLAZO (6 M a 1 Año)	Formación y calidad de los médicos generales: proponer la revisión y fortalecimiento de los niveles de formación y calidad de los médicos generales.	Gerencia Médica/ CENDEISSS	Incumplida	En Proceso	Incumplida	La acción se considera incumplida, la Gerencia Médica, mediante el equipo legal, concluyó sobre la propuesta lo siguiente: "Con fundamento en las razones expuestas a lo largo del presente criterio, se concluye no resulta viable el cumplimiento de esta propuesta dentro de la Ruta para Avanzar en la Gestión de la Lista de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud (Sesión Junta Directiva 9333), ya que como se expuso a lo largo de la presente, la institución que constitucionalmente ostenta la libertad de cátedra de la enseñanza universitaria y de diseñar y aprobar programas académicos de los profesionales en ciencias de salud es la Universidad de Costa Rica". y recomendó solicitar el criterio a la Dirección Jurídica, la cual devolvió la consulta a la Gerencia Médica en



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

**B) FORMACIÓN DE MÉDICOS ESPECIALISTAS**

NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							apego al artículo 30 del Reglamento de la Dirección Jurídica y de las Actividades Jurídicas de la Caja Costarricense de Seguro Social, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 34° de la sesión 8174 del 9 de agosto de 2007. Por lo anterior, es importante que la Gerencia Médica, gestione ante la Junta Directiva lo correspondiente para atender, modificar o considerar como inaplicable lo instruido en la sesión 9333.
2	LARGO PLAZO (6 M a 1 Año)	Rotaciones obligatorias en las distintas especialidades: plantear y establecer rotaciones obligatorias en las distintas especialidades, incluyendo el apoyo de médicos residentes para la red en alguno de los años de la residencia.	Gerencia Médica/ CENDEISSS	Incumplida	En Proceso	En Proceso	La acción se considera en proceso, la Administración Activa, en representación del CENDEISSS, ha requerido a la Gerencia Médica, Dirección de Red de Servicios de Salud y Dirección de Proyección de Servicios de Salud, la ampliación de la capacidad instalada, además, se generó consulta a los coordinadores de los programas en especialidades médicas con el fin de incrementar las rotaciones a nivel de los médicos residentes.
3	LARGO PLAZO (6 M a 1 Año)	Preparación de los médicos especialistas: fortalecer acciones sobre la preparación de médicos especialistas, incluyendo con el apoyo del Colegio de Médicos y de asociaciones médicas.	Gerencia Médica/ CENDEISSS	Incumplida	En Proceso	Cumplida	La acción se considera cumplida, la CCSS, dispone de normativa que faculta la educación médica continua, así como lo establecido en las "Normas que regulan las relaciones laborales, científicas, académicas, profesionales y sindicales, entre la CCSS y los profesionales en Medicina, Microbiología, Farmacia, Odontología y Psicología", por lo anterior, es importante que la Gerencia Médica en conjunto con las





**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

B) FORMACIÓN DE MÉDICOS ESPECIALISTAS							
NUMERO	TIPO DE ATENCIÓN	ACCIONES Y PROPUESTAS DE ABORDAJE	RESPONSABLE	ESTADO - OFICIO AD-ASALUD-0069-2024	ESTADO INDICADO EN INFORME DE RUTA - OFICIO GM-12032-2024 - GERENCIA MÉDICA	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
							unidades Técnicas, Colegios y Asociaciones Profesionales promuevan el proceso de aprendizaje continuo, y el trabajador acate ello como una responsabilidad profesional.
4	LARGO PLAZO (6 M a 1 Año)	Mejoras en el proceso de ingreso a las especialidades médicas: Plantear a las instancias académicas competentes, mejoras en el proceso de ingreso a las distintas especialidades médicas	CENDEISSS	Incumplida	Cumplida	Cumplida	La acción se considera cumplida, mediante oficio ADFH-SAACIP-1288-2024, del 29 de julio de 2024, la Subárea de Administración de Campos Clínicos, Internados y Posgrados, informó de la implementación del examen para ingreso a residencias médicas estandarizado.

Fuente: Elaboración Propia.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

En cuanto a la Lista de Espera, se identifica un aumento de casos, entre el momento en que se aprobó la hoja de ruta en la sesión 9333 (mayo-2023), mes en el que la lista de espera quirúrgica era de 176.863 pacientes con un plazo de espera a 527 días, y lo consignado en el segundo seguimiento de esa estrategia, en donde para el mes de marzo de 2024, la LEQ<sup>2</sup>, fue de 184.658 pacientes con un plazo de espera de 425 días; además en el presente seguimiento la LEQ para octubre de 2024 fue de 185 539 casos, con un plazo promedio de 411. De manera generalizada las tres listas (consulta externa, procedimientos y quirúrgica) presentan un incremento de casos entre el mes de mayo de 2023 y octubre de 2024, de aproximadamente 12% (141 586 casos); sin embargo, en el caso de la LEQ los plazos promedio de atención disminuyeron pasando de 527 a 411 es decir -116 días, pero en la LEP<sup>3</sup> y LECext<sup>4</sup> estos se han incrementado como se detalla a continuación:

**Tabla N° 2**

Estado de lista de espera a nivel institucional,  
Mayo 2023, Marzo 2024 y Octubre 2024, CCSS.

LISTA DE ESPERA	CASOS MAYO 2023	PLAZO PROMEDIO MAYO 2023	CASOS MARZO 2024	PLAZO PROMEDIO MARZO 2024	CASOS OCTUBRE 24	PLAZO PROMEDIO OCTUBRE 24
Lista Espera Quirúrgica	176,863	527	184,658	425	185,539	411
Lista Espera Consulta Externa	262,490	390	307,028	408	309,194	447
Lista Espera Procedimientos	594,444	157	700,530	195	680,650	180
<b>TOTAL</b>	<b>1,033,797</b>	<b>358</b>	<b>1,192,216</b>	<b>343</b>	<b>1,175,383</b>	<b>346</b>

Fuente: CCSS. Gerencia Médica. Área de Estadística en Salud.

### C. CONSIDERACIONES NORMATIVAS

El 11 de mayo del 2023, la Junta Directiva en sesión 9333, de conformidad con el artículo 5 acordó lo siguiente:

*“ACUERDO PRIMERO: Aprobar la “RUTA PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LAS LISTAS DE ESPERA Y GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO EN SALUD”, presentada por la Comisión conformada en el artículo 2° de la sesión N° 9323, celebrada el 30 de marzo del año 2023”.*

El artículo 5 de la sesión 9333, hace referencia a la hoja de ruta que incluye 38 acciones o propuestas para la atención de la gestión de la lista de espera y gestión del recurso humano especializado en salud, en la que se incluyen los siguientes ejes: I. El fortalecimiento del primer nivel de atención, II. La gestión oportuna de pacientes y III. La gestión de recurso humano especializado, bajo los sub-ejes de: a) Contratación del recurso humano especializado y b) Formación de Médicos Especialistas; de lo anterior, cada acción dispone de un plazo de cumplimiento: plazo inmediato (1 mes), corto plazo, mediano plazo y largo plazo, los cuales son coordinados por la Gerencia Médica en coordinación con otras unidades, a su vez será esa Gerencia la encargada de atender y fiscalizar los procesos de conformidad con lo señalado en el acuerdo:

*“ACUERDO TERCERO: Instruir a la Gerencia Médica para que, en coordinación con las unidades correspondientes, atienda el acuerdo primero y fiscalice las acciones y procesos táctico-operativos que resulten necesarios, dentro del ámbito de competencias de cada instancia, para garantizar el efectivo cumplimiento de las acciones y propuestas en atención de los ámbitos de abordaje y plazos incluidos en la ruta definida y conforme el mapa estratégico incluido en el informe (Anexo 10), siendo su responsabilidad prioritaria el cumplimiento de estos acuerdos en el plazo definido”.*

*“ACUERDO SEXTO: Se solicitará a la Auditoría General de Servicio de Salud del Ministerio de Salud y la Auditoría Interna de la CCSS, el apoyo fiscalizador para que dicha propuesta alcance los objetivos institucionales requeridos”.*

Así mismo, el 22 de mayo de 2023, ese cuerpo colegiado, en sesión 9337, artículo 47, instruyó a esta Auditoría Interna, para que en el ámbito de su competencias y potestades; desarrolle las actividades de control, fiscalización y seguimiento, en relación con la declaratoria de emergencia institucional para el abordaje y atención de las listas de espera, con base en los principios de oportunidad, urgencia y justicia.

2 LEQ: Lista de Espera Quirúrgica.

3 LEP: Lista de Espera de Procedimientos.

4 LECext: Lista de Espera de Consulta Externa.



## D. CONSIDERACIONES FINALES

La lista de espera (LE) ha representado desde su génesis un reto, estableciéndose políticas y estrategias para su disminución en cuanto a casos y reducción de plazos en procedimientos, consulta externa y cirugías, considerando el estado de criticidad de los usuarios; lo anterior, con el objetivo de garantizar una atención oportuna y de calidad en los servicios asistenciales.

Desde el 2010, con la aprobación de la Política Institucional para la Gestión de la Lista de Espera<sup>5</sup>, se instruyó a cada establecimiento de salud, gestionar la LE de conformidad con la capacidad instalada; sin embargo, ante la necesidad y el aumento de los plazos de espera, la Junta Directiva mediante el acuerdo 5 de la sesión 9333, del 11 de mayo de 2023, aprobó la hoja de ruta como estrategia<sup>6</sup>, con 38 acciones o propuestas para atender e impactar la gestión de la lista de espera y del recurso humano especializado en salud. En tal sentido, se solicitó a la Gerencia Médica, atender los objetivos instruidos por el máximo órgano Jerárquico, con el fin de impactar en la reducción de los plazos de espera.

De lo anterior, se consolidaron inicialmente 38 acciones en la hoja de ruta, las cuales tenían que estar atendidas según el plazo estipulado para cada ítem; al respecto, como resultado de la documentación remitida por la administración activa a esta Auditoría, se determina en el presente seguimiento el estado de las acciones o propuestas: en proceso 17 (45%), incumplidas 1 (3%) y 20 (52%) razonablemente cumplidas/cumplidas, a pesar de que a la fecha de emisión del presente documento las mismas se encontraban con el tiempo de atención ya vencido.

La situación evidencia que no se ha finalizado la atención oportuna de la hoja de ruta según los plazos establecidos, considerando que el avance (52%) de cumplimiento no ha generado el impacto necesario en la prestación de los servicios de salud a la población para que la LE disminuya en cantidad y plazos promedios de atención, siendo necesario que las autoridades institucionales valoren el replanteamiento, organización, planificación y ejecución de las actividades incluidas en la hoja de ruta, en procura de garantizar la atención oportuna, eficiente y eficaz de los usuarios, a fin de favorecer su condición de salud, evitar eventuales complicaciones y mayor inversión para atender la patología inicial.

De lo anterior, la CCSS, según mandato constitucional es la designada a brindar los servicios asistenciales necesarios para la recuperación de la salud de los usuarios; sin embargo, no se evidencia un avance sustancial a la problemática; al identificarse un aumento de casos, entre el momento en que se aprobó la hoja de ruta en la sesión 9333 (mayo-2023), lo consignado en el segundo seguimiento de esa estrategia (junio 2024), y el presente seguimiento, en donde la LEQ para octubre 2024 fue de 185 539 casos, con un plazo promedio de 411 días (plazo que disminuyó en 116 días de mayo 2023 a octubre 2024).

La lista de espera al ser considerada como un tema multicausal, es afectada por aspectos como: infraestructura, disponibilidad de recurso humano, capacidad instalada, liderazgo, articulación en RED, indicadores, modalidades de atención (jornadas de producción), entre otros, lo cual fue incluido en la hoja de ruta aprobada en el acuerdo 5 de la sesión 9333. No obstante, se considera que las iniciativas planteadas pueden ser sujeto de un análisis técnico y administrativo, puesto que luego de transcurrido un año y 8 meses, el impacto según la ruta definida por la Junta Directiva no visualiza una disminución sustancial de casos en la atención de la lista de espera, a pesar de los esfuerzos para hacer efectiva la rendición de cuentas en el cumplimiento de las acciones o propuestas instruidas por el Jerarca Institucional.

Es notorio el esfuerzo que la administración ha realizado para evidenciar el grado de cumplimiento de las acciones, a pesar de que los plazos de atención de la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud, se encuentran en su totalidad vencidos; es por ello que el seguimiento, coordinación y evaluación de las acciones al acuerdo de Junta Directiva 9333 – hoja de

5 Sesión N° 8485 del 16 de diciembre de 2010.

6 Según el diccionario de la Real Academia Española (2013), «estrategia» hace referencia al arte de coordinar acciones y de maniobrar para alcanzar un objetivo o un proceso. Es habilidad, talento, destreza, disposición, creatividad, inspiración, disciplina, técnica para hacer algo.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

ruta- son fundamentales para garantizar el éxito en la gestión de la Lista de Espera en General y para la atención oportuna de las personas.

En el oficio AD-ASALUD-0069-2024, del 24 de junio de 2024, este Órgano de Fiscalización, en cuanto al cumplimiento de la hoja de ruta, externó la preocupación por el incremento de casos y plazos a los cuales los pacientes debían de esperar para una solución a la problemática de salud que presentan; por ello, se hace un llamado para que los aspectos administrativos y técnicos que inciden en la LE sean solventados en tiempo y forma conforme a lo señalado por la Junta Directiva en la sesión 9333, y a su vez se determinen las acciones o propuestas, además de establecer los objetivos y entregables requeridos para implementar una solución sostenida, o siendo necesario como ya se indicó, replantear e impulsar nuevas alternativas de solución que impacten positivamente la Lista de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud, a la luz de la actual crisis de especialistas, mejorar la capacidad productiva, complejidad y agravamiento de la salud del usuario.

A partir de lo descrito, se informa a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia Médica, para que, en cumplimiento de sus potestades, competencias y responsabilidades, valoren lo mencionado en el presente oficio, el cual está orientado a fortalecer las medidas de control interno según los riesgos que han sido expuestos. En el marco de los resultados obtenidos, es importante que la Gerencia Médica, lleve a cabo un análisis exhaustivo de la situación para que se implementen mejoras en cuanto al cumplimiento, articulación de las redes, procesos y, de considerarlo necesario proponer el replanteamiento o modificación de las acciones/propuestas y plazos de atención señalados en la hoja de Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud, todo lo anterior para favorecer la salud de los pacientes.

El 19 de diciembre de 2024, se socializó el presente documento con la Máster. Jenny de los Ángeles Madrigal Quirós, Asesora de la Presidencia Ejecutiva, Dra. María Verónica Quesada Espinoza, Coordinadora de la Unidad Técnica de Lista de Espera, y la Dra. Ingrid Vargas Carmona, Médico Asistente de la Unidad Técnica de Lista de Espera. Asimismo, el 20 de diciembre de 2024, se efectuó la comunicación de resultados al Dr. Gerick Gerardo Jiménez Pastor, Asesor, Dra. Yerly Alvarado Padilla, Asesora, Dra. Gabriela Clare Lobo, Asesora y Licda. Karen Vargas López, Asesora, todos de la Gerencia Médica.

Al respecto, es importante que la Gerencia Médica mantenga informada a esta Auditoría Interna sobre las gestiones realizadas para la administración del riesgo, en cuanto a la atención de la situación comunicada, de conformidad con las acciones y propuestas que hace referencia la “Ruta para Avanzar en la Gestión de las Listas de Espera y Gestión del Recurso Humano Especializado en Salud” de conformidad con los responsables y plazos asignados según el artículo 5, acuerdo primero de la sesión 9333, del 11 de mayo del 2023.

### AUDITORÍA INTERNA



M.Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**AUDITOR**

OSC/EAM/MASR/LFM/ayms

- C. Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria Junta Directiva a.i. - 1101.  
Dra. Karla Solano Durán, Directora, Dirección de Red de Prestación de Servicios de Salud - 2906.  
Lic. Gustavo Picado Chacón, gerente, Gerencia Financiera -1103.  
Ing. Jorge Granados Soto, gerente, Gerencia de Infraestructura y Tecnología - 1107.  
Dr. Esteban Vega de la O, gerente, Gerencia de Logística – 1106.  
Máster. Gabriela Artavia Monge, gerente a.i., Gerencia Administrativa -1104.  
Lic. Jaime Barrantes Espinoza, gerente, Gerencia de Pensiones - 9108.  
Dra. Verónica Quesada Espinoza, Coordinadora, Unidad Técnica de Listas de Espera - 2911

Auditoría Interna -1111

Referencia: 130046