

**ASF-77-2021**

6 de septiembre de 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio realizó una comparación entre las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento de las Direcciones de Red Integrada para la Prestación de los Servicios de Salud, en términos de la cantidad y calidades de su recurso humano, así como de las herramientas utilizadas por cada región para consolidar y dar seguimiento a los proyectos de infraestructura que se encuentran ejecutando en el período 2021.

Dentro de los aspectos evidenciados se identificó que los equipos de trabajo son muy diversos entre sí y no se apegan a la estructura planteada en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005. El estudio determinó que la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur tiene un total de 19 funcionarios, seguido por la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Norte con 7 funcionarios, luego la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Pacífico Central, Brunca y Huetar Atlántica con 6 funcionarios cada una y, por último, el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Chorotega y Huetar Norte ambas con 5 funcionarios respectivamente.

Adicionalmente, de acuerdo con los datos del Área de Análisis y Proyección de Servicios de Salud de la Dirección Proyección de Servicios de Salud de la Gerencia Médica a las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento les corresponde atender y apoyar técnicamente las necesidades en temas de infraestructura, equipo médico e industrial de 2352 establecimientos de salud del primer nivel. Se determinó que el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, tiene el doble de establecimientos de salud que las otras regiones; sin embargo, tienen aproximadamente 3 veces más recurso humano.

En lo referente a las herramientas utilizadas para consolidar, brindar control y seguimiento a los proyectos regionales correspondientes al 2021 de las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, se evidenció que cada unidad elabora los documentos con base en criterios de caracterización propios, por lo que el grado de especificidad de los datos que se tiene de cada proyecto varía entre regiones. Del análisis de dichas herramientas se identificó los siguientes aspectos:

- a) **Cantidad de proyectos:** Se identificó que los portafolios de proyectos de infraestructura para el período 2021 varían de 5 hasta 26 proyectos por región, ubicando a la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur con 20 proyectos regionales para el 2021 que beneficiarían a 14 establecimientos de salud del primer nivel de atención.
- b) **Clasificación de proyectos:** Se identificó un total de 119 proyectos de infraestructura, distribuidos en: 49 de obra nueva, 38 remodelaciones, 29 relacionados con el desarrollo de especificaciones de carteles, reparaciones menores y mantenimiento; por último, 3 proyectos que serán ejecutados mediante procesos de compra. En cuanto a la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, se identificó 4 proyectos de obra nueva, de los cuales 1 se encuentra incorporado dentro del portafolio regional del área correspondiente a la confección de bodegas pasivas de documentos del Área de Salud Mata Redonda Hospital y 3 proyectos de infraestructura incorporados dentro del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030, específicamente la construcción y equipamiento de las nuevas sedes de EBÁIS Tipo 1 Santa Cruz de Turrialba, EBÁIS Tipo 2 Cot de Oreamuno, EBÁIS Tipo 1 Capellades y la Remodelación Laboratorio Sede del Área de Salud El Guarco. Además, el ARIM Central Sur tiene 7 de remodelación, 7 de mantenimiento y un proyecto a desarrollarse mediante proceso de compra correspondiente a contratación a terceros para abordaje de pintura estructural de la Sede de EBÁIS La Unión.

- c) **Etapas en la que encuentran los proyectos:** Se identificaron 26 proyectos de infraestructuras sin movimientos, 31 en diseño, 24 en planificación, 17 en ejecución, 14 en contratación, 5 en licitación y 2 en adquisición de terreno. En lo particular, se identificó que la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, tiene 9 proyectos regionales que a la fecha no se han empezado a gestionar. Por otro lado, no se puede determinar concretamente la etapa en la se encuentran los 16 proyectos regionales de la ARIM Huetar Atlántica porque la herramienta aportada se encuentra incompleta.
- d) **Fuentes de financiamientos:** Se identificaron que existen 57 proyectos financiados por Seguro de Salud (SEM), 50 proyectos sin fuente de financiamiento identificada y 12 de fondos externos provenientes de los Gobiernos Locales (Municipales) o Instituto de Desarrollo Rural (INDER).

Por otra parte, se determinó que el ARIM Central Sur, incorporó 8 proyectos en el Portafolio de Inversiones Institucional en Infraestructura y Tecnologías como parte de los proyectos de la Región Central Sur desarrollados entre los periodos del 2019 al 2021, sin embargo, solamente 1 (12 %) ha sido finalizado (con corte a julio del 2021) y siete están en diferentes fases del desarrollo de la obra, aun cuando el recurso humano se incrementó a 19 funcionarios en el 2020.

Asimismo, se evidenció carencia de elementos importantes en la gestión del portafolio regional de la ARIM Central Sur, en cuanto a confiabilidad, trazabilidad, oportunidad, consistencia y suficiencia de la información, así como debilidades en el sistema de control interno y herramientas de administración de proyectos

Adicionalmente, se evidenció que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur no dispone de un documento que estipule las funciones en materia de recurso físico de esa dirección, siendo estas sustentadas en instrucciones que para tales efectos emite el nivel central, además; no se utiliza como marco de referencia las actividades sustantivas definidas en el documento *“Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, marzo 2018, actualizado en nov 2020.”*

En cuanto a las relaciones de coordinación y comunicación, se determinó debilidades entre los miembros que componen el Nivel de Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y el Área de Salud de Corralillo.

En razón de lo anterior, se recomendó a la Gerencia General trasladar el presente informe a conocimiento de la Directora del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS, con el propósito de que se considere en el alcance de la hoja de ruta de ese proyecto lo expuesto en el presente documento, y se adopten las acciones que sean pertinentes respecto a la estructura organizacional y funcional que le corresponde a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, la dependencia jerárquica de esas unidades y el rol que le correspondería a las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Médica; por cuanto, a pesar de que el tema versa sobre el nivel regional es inherente a las decisiones que para tales efectos se tomen en el nivel central.

Además, se emitió recomendación a la Gerencia General analizar en conjunto con las instancias técnicas respectivas lo evidenciado en el presente informe, y adoptar las medidas temporales que sean pertinentes en cuanto al rol que le corresponde a las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Médica, con respecto a la rectoría, conducción, supervisión y cumplimiento del marco técnico en las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, con el propósito de que se normalice a la brevedad posible esta situación hasta tanto el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS resuelve de forma definitiva y permanente lo señalado en la recomendación 1 del presente informe. En el análisis se debe considerar el acuerdo de Junta Directiva en el artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005.

Asimismo, se recomendó la coordinación conjunta de ambas gerencias, por lo que se requiere que la Gerencia Médica instruya a la Dirección de Red de Servicios de Salud la participación de sus instancias técnicas (ARIM) y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías instruya la participación de sus direcciones pertinentes, con la

finalidad de que se analice lo expuesto en los hallazgos 1 y 2 ; así como en el *“Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, abril 2016”*, aprobado por la Gerencia Médica<sup>1</sup> e implementado por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Norte. Lo anterior, con la finalidad de que se realicen las acciones y ajustes necesarios en el instructivo para que a nivel regional se disponga de un documento técnico que incluya todos los elementos necesarios para la correcta gestión del portafolio (institucional y regional), tanto en la gestión de desarrollo de proyectos de infraestructura, en los componentes de diseño, construcción, equipamiento y mantenimiento de proyectos de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, de manera que se pueda disponer de procesos, herramientas e instrumentos estandarizados.

Por otra parte, se recomendó a la Dirección de Red de Servicios de Salud, conformar un grupo de apoyo con participación de funcionarios de la Dirección de Red de Servicios de Salud y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías como ente rector de ingeniería y mantenimiento, para que se realice un análisis y abordaje de la situación evidenciada, en aras de que se inicie un proceso de fortalecimiento de las actividades y funciones sustantivas de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su respectiva ARIM, en lo referente a la temática analizada. Lo anterior según los hallazgos 2 y 3.

Además, se recomendó a la Dirección de Red de Servicios de Salud, en conjunto con la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, analizar las debilidades señaladas por esta Auditoría en el hallazgo 3.1 en lo referente a las funciones sustantivas atinentes a esa dirección con respecto al recurso físico de la región central sur, con la finalidad de que se ratifiquen, robustezcan y/o definan con claridad de forma oficial las actividades que le corresponden a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, en materia de recurso físico

Igualmente, se emitió recomendación a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, en conjunto con la Dirección de Red de Servicios de Salud como ente evaluador y mediador; analizar lo señalado en el hallazgo 3.2 en lo referente a los aspectos sobre las relaciones de coordinación y comunicación entre la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y la Administración del Área de Salud de Corraillito, con la finalidad de fortalecer dichas relaciones y subsanar las debilidades sobre la gestión en materia de ingeniería y mantenimiento y actividades conexas, que a la fecha del presente estudio no disponen de una solución formal y oportuna a la problemática, orientado a optimizar las oportunidades de mejora al respecto.

También, se recomendó a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, analizar las debilidades señaladas en el hallazgo 2, en lo referente a la metodología de administración de proyectos e instruir a su área técnica la implementación del *“Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, abril 2016”*, hasta tanto se cumpla con la recomendación 3 del presente informe con el que se pretende definir el instructivo final de planificación y ejecución de proyectos a utilizar por las ARIM, con el respectivo aval de las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías; en aras de que el ARIM Central Sur adopte elementos para potenciar la gestión del portafolio de proyectos.

Por último, se emitió recomendación al Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur elaborar indicadores de gestión sobre el portafolio de proyectos (institucional y regional) requeridos por esa ARIM según lo expuesto en el hallazgo 2, en aras de que esa región disponga de parámetros orientados a medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión de las inversiones y mantenimiento que realiza esa unidad. Asimismo, revisar las herramientas de información y/o control que dispone esa ARIM para la planificación, ejecución, control y cierre del portafolio global de proyectos de esa región, conforme a su ciclo de vida; con la finalidad de perfeccionarlas, ajustarlas y/o elaborar aquellas que se requieran, hasta tanto se defina la estandarización de las herramientas en cuanto a la gestión de proyectos según la recomendación 3 del presente informe.

<sup>1</sup> Según se expone en el oficio DRSSCN-SIA-1182-2017, del 15 de mayo del 2017.

---

**ASF-77-2021**  
6 de septiembre de 2021

**ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE LA DIRECCIÓN DE RED INTEGRADA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD CENTRAL SUR-2399**

**GERENCIA GENERAL-1100, GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS-1107  
GERENCIA MÉDICA-2901, DIRECCIÓN DE RED DE SERVICIOS DE SALUD-2906**

**ORIGEN DEL ESTUDIO**

El presente estudio se efectuó con fundamento en el programa de actividades especiales del Plan Anual Operativo de la Auditoría Interna 2021, en ejercicio de las competencias conferidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno y en atención del acuerdo segundo, artículo 2º de la sesión N°9183 de Junta Directiva, celebrada el 03 de junio del 2021 que indica: *"Instruir a la Auditoría Interna para que presente un informe sobre la ejecución del portafolio de inversiones en la Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur"*

**OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la ejecución del portafolio de inversiones de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar la composición de los equipos de trabajo de las siete Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento de la Institución, las cantidades y calidades de los funcionarios que conforman estas áreas, así como si son consecuentes con lo establecido en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005.
- Analizar las características de la herramienta empleada por cada una de las siete Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento para consolidar, brindar control y seguimiento a los proyectos de infraestructura correspondientes al 2021.
- Determinar la razonabilidad y eficiencia de los procesos del ciclo de vida de los proyectos; inicio, planificación, ejecución, monitoreo-control y cierre, en la gestión del portafolio global de proyectos y/o actividades del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, en cumplimiento de los objetivos institucionales y su concordancia con las sanas prácticas de administración de proyectos.
- Verificar las actividades o estrategias de control interno implementadas por la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, en cuanto a coordinación, supervisión y seguimiento al portafolio de proyectos y/o actividades del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, en cumplimiento con los objetivos de la institución.
- Verificar las actividades sustantivas sobre el Recurso Físico de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, así como las relaciones de coordinación y comunicación de esa dirección con respecto al Área de Salud de Corralillo, en cumplimiento con los objetivos de la institución.

---

## ALCANCE

El estudio comprendió la identificación de la conformación de las Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud de las siete regiones definidas a nivel institucional, en cuanto al número de establecimientos de salud del primer nivel de atención adscritos por región, así como el recurso humano que posee cada una de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

La evaluación consideró una verificación general de los portafolios de proyectos de infraestructura establecidos por las siete Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento en el periodo 2021, de manera que proporcione información útil para una visualización de la gestión de los proyectos durante la etapa de inicio, planificación, ejecución, control-monitoreo y cierre, además de aspectos relevantes como; el porcentaje de avance de acuerdo con la etapa en que se encuentren, las fuentes de financiamientos, los costos estimados, los montos de desembolsados, el responsable de su seguimiento, entre otros.

Además, incluyó la revisión de los documentos que sustentan la definición del Portafolio de Inversiones del Área de Ingeniería y Mantenimiento de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur para los periodos 2019, 2020 y 2021, asimismo; la verificación del grado de cumplimiento de la ejecución, ampliándose en aquellos aspectos que se consideró necesario.

Como parte del alcance, también se analizó los documentos y/o herramientas implementadas por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, en las fases de inicio, planificación, ejecución, control y cierre del portafolio global de proyectos y/o actividades de la región central sur, tanto de los proyectos de infraestructura que se gestionan mediante el Portafolio Institucional de Inversiones como aquellos que se gestionan regionalmente.

Adicionalmente, el estudio evaluó las actividades de control interno orientadas a la coordinación, comunicación, supervisión y seguimiento de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, con respecto al Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur y sus unidades adscritas, en lo referente al Portafolio de Proyectos de esa región, así como el involucramiento de esa Dirección con relación a temas de mantenimiento y construcción de obra nueva.

Por último, la evaluación comprendió la verificación de actividades sustantivas definidas para la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur con respecto al recurso físico, así como las relaciones de coordinación y comunicación de esa dirección en específico con el Área de Salud de Corralillo, Cartago.

La evaluación se realizó cumpliendo con las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República.

## METODOLOGÍA

- Solicitud, revisión y análisis de información sobre la conformación del equipo de trabajo disponible en las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento: Central Sur y Norte, Brunca, Pacífico Central, Brunca, Huetar Norte y Atlántica.
- Solicitud, revisión y análisis de información sobre las herramientas empleadas para la consolidación, control y seguimiento del portafolio de proyectos de infraestructura de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento: Central Sur y Norte, Brunca, Pacífico Central, Brunca, Huetar Norte y Atlántica, correspondientes al 2021.
- Solicitud y revisión de información del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento de la Región Central Sur en lo referente a la gestión del portafolio global de proyectos y/o actividades (inversiones institucional y regional) correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021.

- Solicitud y revisión de información de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías en lo referente a los proyectos tramitados por las ARIM en lo referente al Portafolio Proyectos de Inversiones de Infraestructura y Tecnologías, correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021.
- Solicitud de documentación a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur en lo referente a la atención de oficios emitidos por el Área de Salud de Corralillo con relación a temas de traspaso de terrenos, valoración de edificio de la Sede del Área de Salud de Corralillo y especificaciones técnicas de mantenimiento de edificios.
- Solicitud de documentación a la Administración del Área de Salud de Corralillo sobre gestiones de infraestructura y mantenimiento realizadas ante la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur.
- Indagación sobre lineamientos, directrices, instructivos, normativa, guías, entre otros, emitidas por las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías, o mediante sus unidades adscritas, sobre el quehacer de las Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud y sus áreas técnicas.
- Aplicación de entrevistas a los siguientes funcionarios:
  - Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur sobre temas de supervisión y seguimiento de la gestión del portafolio de proyectos del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, actividades sustantivas de esa dirección y relaciones de coordinación y comunicación con respecto al Área de Salud de Corralillo.
  - Ing. Verni Vega Vargas, Jefatura del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, sobre la gestión y ejecución del portafolio global de proyectos (inversiones institucional y regional) de la zona central sur.
  - Lic. Eduardo Amador Zúñiga, Administrador del Área de Salud de Corralillo, sobre las gestiones de mantenimiento e infraestructura efectuadas ante la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur.
  - Ing. Jorge Granados Soto, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, Ing. Jorge Abraham Porras Pacheco y el Lic. Steven Alberto Fernández Trejos, Asesores de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, sobre las funciones sustantivas de esa gerencia con respecto a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, así como su rol rector en materia de gestión de proyectos y mantenimiento sobre las ARIM.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno, Ley 8292.
- Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República.
- Acuerdo de Junta Directiva, sesión No 8002, artículo 9, del 20 de octubre del 2005.
- Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, abril 2016.
- Manual de Organización de las Áreas de Salud de la CCSS (2002).
- Informe DFOE-SOC-IF-00016-2018 de la Contraloría General de la República.
- Documento Técnico del Programa de Fortalecimiento de Prestación de Servicios de Salud: *“Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, marzo 2018 y noviembre 2020”*.
- Project Management Institute. (2013) *“Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)”* Quinta Edición, EEUU. Newtown Square.
- Portafolio Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías, 2019-2023, 2020-2024 y 2021-2030.
- Manual Organizacional de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, diciembre 2007.

- Reglamento a la Ley 7852 Desconcentración de los Hospitales y Clínicas de la Caja Costarricense del Seguro Social, 1999.

## ASPECTOS NORMATIVOS QUE CONSIDERAR

Esta Auditoría, informa y previene al Jerarca y a los titulares subordinados, acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno, así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

**“Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa.** El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. (...)”.

## SIGLAS

Para la lectura de este informe, considere las siglas siguientes enúnciales:

|           |  |
|-----------|--|
| ARIM      | Áreas Regional de Ingeniería y Mantenimiento                               |
| ARIM CS   | Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur                    |
| DAI       | Dirección de Arquitectura e Ingeniería                                     |
| DAPE      | Dirección Administración de Proyectos Especiales                           |
| DRIM      | Departamentos Regionales de Ingeniería y Mantenimiento                     |
| DRIPSS    | Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud           |
| DRIPSS CS | Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur |
| EBÁIS     | Equipo Básico de Atención Integral en Salud                                |
| GIT       | Gerencia de Infraestructura y Tecnologías                                  |
| GM        | Gerencia Médica  |
| ISO       | International Organization for Standardization                             |
| PMI       | Project Management Institute   |

## ANTECEDENTES

La Licda. Emma Zúñiga Valverde, Secretaria Junta Directiva, mediante oficio No41.293, del 09 de noviembre del 2005, trasladó a la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente División de Operaciones y Dr. Marco A. Salazar Rivera, Gerente División Médica, la transcripción de lo resuelto por Junta Directiva en el artículo 9, sesión No 8002, del 20 de octubre del 2005, que a la letra indica: Gerencia Médica

*“Por tanto, la Junta Directiva, conocida la información presentada por la señora Gerente de Operaciones y con base en su recomendación acuerda aprobar la propuesta para la Creación de los Departamentos Regionales de Ingeniería y Mantenimiento (DRIM), según los términos del documento que consta anexo al oficio N° GDOP-35407-2005 del 04 de octubre del año en curso, una copia del cual queda formando parte del expediente original de esta acta, y con las observaciones hechas en la parte deliberativa.”*

De conformidad con lo señalado en el oficio No GDOP-35407-2005 del 04 de octubre del 2005, la propuesta se originó como una medida para distribuir funciones y responsabilidades mediante la creación de los mecanismos que permitan brindar una atención oportuna a la problemática que se presentaba en la Institución, en cuanto a:

una total dependencia de los niveles regionales y locales hacia el nivel central y la ausencia de control de algunas áreas técnicas relacionadas con el desarrollo de la infraestructura, equipamiento y mantenimiento.

A partir de lo anterior, la propuesta señala la creación de los Departamentos Regionales de Ingeniería y Mantenimiento (DRIM)<sup>2</sup>, las cuales estarán adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios Médicos<sup>3</sup>, cuya función será el desarrollo del recurso físico del primer nivel de atención. Además, menciona que estas unidades estarán abocadas a la resolución de problemas principalmente mediante alternativas de contratación de servicios de conservación y mantenimiento, desarrollo de obra nueva, compra e instalación de equipos de mediana y baja complejidad y contratación de consultorías varias.

Asimismo, en el citado oficio GDOP-35407-2005 del 04 de octubre del 2005, se definieron los objetivos de las DRIM, según se detalla:

- “1. Promover una gestión más eficiente en el desarrollo y control de la infraestructura, tecnología y su mantenimiento en forma desconcentrada.
2. Fortalecer las áreas relacionadas con el desarrollo de infraestructura, tecnología y su mantenimiento mediante la asignación de más personal.
3. Disminuir los costos en la gestión del desarrollo de la infraestructura, tecnología y su mantenimiento.
4. Crear un canal eficiente para el intercambio de información entre el nivel central y el nivel local.
5. Facilitar la especialización de funciones del nivel central como ente conductor, normalizador, evaluador, capacitador y asesor.
6. Utilizar la capacidad instalada en las Direcciones Regionales de Servicios Médicos”

De igual forma, la propuesta señaló el recurso humano básico el cual deberá ser fortalecido en una segunda etapa conforme la demanda lo justifique, dependiendo de las condiciones específicas de cada región. El equipo propuesto está conformado por profesionales, apoyo técnico y administrativo y asistencia técnica, según se detalla a continuación:

- “Un profesional en el área de arquitectura.
- Un profesional en el área de ingeniería en construcción o ingeniería civil.
- Un profesional en el área de ingeniería electromecánica o afín.
- Un profesional en el área de ingeniería electrónica o electromedicina.
- Un técnico en el área de dibujo.
- Un maestro de obras.
- Un técnico especializado en electromecánica.
- Un técnico especializado en aire acondicionado y refrigeración.
- Un técnico especializado en equipo médico.
- Apoyo administrativo de la región”

En lo referente a la estructura jerárquica, el oficio supra citado establece:

*“Los DRIM serán Departamentos para el fortalecimiento de la red de servicios de salud, y dependerán jerárquicamente de las Direcciones Regionales de Servicios Médicos y, por ende, componentes de la Gerencia Médica.*

*A la Gerencia de División de Operaciones corresponderá la función rectora en el Área técnica. A esta Gerencia corresponderá la inducción y capacitación inicial para el desarrollo de la gestión regional”*

<sup>2</sup> Conocidas en la actualidad como Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento (ARIM).

<sup>3</sup> Conocidas en la actualidad como Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud.



---

Es importante señalar que la Gerencia de División de Operación, es lo que en la actualidad se conoce como la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.

En cuanto a los canales de comunicación, se acordó que las directrices técnicas serán emanadas por la Gerencia División de Operaciones y canalizadas hacia las DRIM por medio del Consejo de Gerencias hacia la respectiva Gerencia, además; que la Gerencia División de Operaciones, mantendrá un proceso de comunicación permanente con los DRIM por medio de un representante de las Direcciones de Conservación y Mantenimiento, Equipamiento Institucional y Desarrollo de Proyectos con el responsable de los DRIM.

En las deliberaciones adjuntas al oficio en mención GDOP-35407-2005 del 04 de octubre del 2005, la Arquitecta Murillo Jenkins indicó:

*“Ello tiene su origen en la Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas, en cuyo artículo 36° se le define a la Gerencia de Operaciones un papel rector en las siguientes áreas: desarrollo de infraestructura, adquisición de bienes inmuebles, adquisición de tecnología y gestión de conservación y mantenimiento. Se utiliza el término papel rector y no ejecutor. La ejecución se delega en las unidades desconcentradas”.*

En lo particular, el Reglamento a la Ley 7852 Desconcentración de los Hospitales y Clínicas de la Caja Costarricense del Seguro Social establece en el Artículo 36.-Los órganos desconcentrados ejecutarán las contrataciones de infraestructura, bienes inmuebles y adquisición de tecnología en general. La Gerencia de Operaciones por medio de las Direcciones correspondientes, deberá cumplir con las siguientes funciones:

*“a. Desarrollar, asesorar y dotar a los órganos desconcentrados de un sistema de información para mantener actualizado el inventario técnico de la infraestructura y equipo, que contenga entrega los datos pertinentes para establecer su estado de funcionamiento, conservación, confiabilidad y eficiencia. Este sistema de información debe contribuir a la definición de las políticas de inversión en infraestructura física y equipamiento de las distintas unidades, así como, facilitar a los Órganos Desconcentrados el mejoramiento de la gestión de conservación y mantenimiento.*

*b. Deberá elaborar y poner a conocimiento de la Junta Directiva de la CCSS, las propuestas de políticas de mantenimiento y la normativa técnica para la infraestructura y equipo, que deberán incluirse en los compromisos de gestión.*

*c. Deberá consolidar los diferentes estudios de vulnerabilidad que se requieran para determinar la política institucional en esta materia de forma tal que coadyuve a la prevención y atención de factores de riesgo atendiendo a la política que se determine, los órganos desconcentrados elaborarán los planes de contingencia.*

*d. Deberá difundir entre los órganos desconcentrados la normativa técnica general en el ámbito de su competencia.*

*e. Deberá capacitar a los órganos desconcentrados para que puedan contratar y supervisar adecuadamente sus propios proyectos de inversión.*

*f. Deberá establecer los mecanismos de evaluación de la gestión de los órganos desconcentrados en cuanto a los proyectos de inversión a su cargo, de conformidad con los lineamientos de política de la institución y los compromisos adquiridos por el órgano desconcentrado en el Compromiso de Gestión. Por medio de las evaluaciones operativas periódicas propiciará que los órganos desconcentrados mantengan un proceso de mejoramiento continuo de su capacidad de ejecución de sus proyectos de inversión, de cuyos resultados deberá informar oportunamente a la Junta Directiva de la Institución”.*

El Ing. Jorge Granados Soto, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, mediante entrevista del 03 de agosto del 2021, sobre el rol de rectoría que ejerce la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías sobre las actividades de mantenimiento e infraestructura de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento (ARIM), indicó:

*“No hay ninguna relación de autoridad ni de relación directa entre la GIT y las ARIM. Las ARIM dependen de la Gerencia Médica, específicamente dependen de cada una de las Direcciones Regionales y todos los trabajos o proyectos que desarrollan y líneas de autoridad dependen de la Gerencia Médica. Es decir, la GIT no tiene ninguna autoridad ante las ARIM, ni como están organizadas, quien es el jefe, cuantos funcionarios tienen. Inclusive se puede observar que existen muchas diferencias entre las ARIM, en cuanto a composición, funcionamiento y forma de trabajar. Desde el punto de vista de rectoría me parece que se da principalmente.*”

*(...) Me parece que el rol de rectoría de la GIT ha sido desde el punto de vista de publicación de lineamientos, reglamentos, circulares, manuales, para que las diferentes ARIM tengan la posibilidad de utilizar, pero que tanto se le da seguimiento o apoyo a las ARIM sea un tema tan formal.”*

*(...) Me parece que existen diferentes formas de ejercer una rectoría. En principio debería ser vinculante, pero que tanto las ARIM acatan eso, es lo que no podríamos saber debido a que esta gerencia no lleva ese control de supervisión ni revisión de las labores que realizan las ARIM para saber si están acatando las diferentes normativas que se hayan planteado. También se debe indicar que históricamente ese rol normativo hacia afuera de la gerencia, hacia las ARIM; no ha sido muy fuerte y el cual podría mejorar bastante. También dependerá de los diferentes documentos y lineamientos que se emitan, habrá algunos que se gestionan con un carácter más vinculante y otros que se gestión con un enfoque más de apoyo.*

*(...) Hay información que esta gerencia genera desde el punto de vista de rectoría, pero no se le da el seguimiento de si es o no vinculante. Creo que el rol rector hacia las ARIM por parte de esta gerencia ha sido débil a través del tiempo y me parece que se podría mejorar, sin embargo; es difícil porque son unidades que no dependen de esta gerencia.”*

Sobre las acciones que realiza la GIT desde el nivel central para normalizar, evaluar, capacitar y asesorar a las ARIM, desde el punto de vista del mantenimiento y de gestión de proyectos, el Ing. Granados Soto mediante entrevista del 03 de agosto del 2021 señaló:

*“En el tiempo en que he estado en la GIT, este tema es un aspecto que se debe retomar o rehacer, porque también dentro de este proceso de reestructuración estamos valorando otras opciones, por ejemplo, que las ARIM pasen a pertenecer a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías para poder tener el control y línea directa, la otras es que los proyectos pasen a la GIT y las ARIM se mantengan para lo que eventualmente fueron creadas para el tema de mantenimiento, es decir las ARIM fueron creadas para brindar apoyo a la gestión del mantenimiento de las diferentes regiones y no crear proyectos.*”

*Si creo que la labor de rectoría, de lineamientos no está tan claramente definida en este momento.”*

En lo concerniente a una propuesta para el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central que estaba trabajando la GIT con respecto a que la autoridad sobre las ARIM se traslade de la Gerencia Médica a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, el Ing. Granados Soto manifestó:

*“Si lo estamos valorando, pero se deben analizar varios aspectos; desde temas administrativos y logísticos en cuanto a que las unidades ya tienen oficinas y recurso humano que son provistos por la Gerencia Médica, por lo que se debe valorar la conveniencia en lo referente a trasladar a esas unidades a depender de la GIT. Por otro lado, también se valora si más bien es conveniente que se traslade a la GIT solo el tema de los proyectos y mantener el mantenimiento más cerca de las diferentes unidades o si será mejor pasar todo el servicio a la GIT.*”

*Si se ha pensado en ese tema de autoridad de las ARIM y dentro de la propuesta de reestructuración la idea es hacer un planteamiento en ese sentido, pero aún no se tiene nada al respecto definido ni en firme.”*

## HALLAZGOS

### 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS SIETE ÁREAS REGIONALES DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO

#### 1.1. SOBRE EL RECURSO HUMANO

Se determinó que las características de los equipos de trabajo de las Área Regionales de Ingeniería y Mantenimiento no corresponden a la composición establecida en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005, detectándose regiones que sobrepasan el esquema planteado y otras que no se ajustan. El detalle de la situación descrita se expone a continuación:

##### a) Sobre la cantidad y calidades del recurso humano

De acuerdo con los datos aportados por cada una de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, se determinó lo siguiente: la ARIM Central Sur, es la que tiene la mayor cantidad de colaboradores sumando un total de 19 funcionarios, seguidos por la ARIM Central Norte con 7 funcionarios, ARIM Pacífico Central, Brunca y Huetar Atlántica con 6 funcionarios cada una y, finalmente las ARIM Chorotega y Huetar Norte ambas con 5 funcionarios. Adicionalmente, se menciona otras características de interés según se detalla:

- Las ARIM Central Sur y Norte tienen definidas una jefatura, la correspondiente a la ARIM Pacífico Central es asumida por el Director de Red y las demás regiones disponen de coordinadores.
- La ARIM Central Sur está compuesto de 19 funcionarios de los cuales 12 funcionarios son profesionales, específicamente 10 ingenieros (4 civiles, 3 electromecánicos, 2 en electromedicina y 1 industrial) y 2 arquitectos. Además; 2 funcionarios en tareas administrativas, 2 dibujantes arquitectónicos y 3 técnicos de mantenimiento.
- Las ARIM Brunca y Huetar Atlántica no cuentan con profesional en electromedicina.

El detalle de los hallazgos encontrados se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Características del recurso humano**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Arquitecto | Civil | Electromecánico | Electromedicina | Industrial | Dibujante | Técnicos | Administrativo | Total |
|------------------|------------|-------|-----------------|-----------------|------------|-----------|----------|----------------|-------|
| Central Sur      | 2          | 4     | 3               | 2               | 1          | 2         | 3        | 2              | 19    |
| Central Norte    | 2          | 2     | 1               | 1               | 1          |           |          |                | 7     |
| Huetar Atlántica | 2          | 1     | 1               |                 | 1          | 1         |          |                | 6     |
| Brunca           | 1          | 1     | 2               |                 |            | 1         | 1        |                | 6     |
| Pacífico Central | 1          | 1     |                 | 1               | 1          | 1         | 1        |                | 6     |
| Chorotega        | 1          | 1     | 1               | 1               |            | 1         |          |                | 5     |
| Huetar Norte     | 1          | 1     | 1               | 1               |            | 1         |          |                | 5     |

**Fuente:** Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

Es importante señalar que en el caso de la ARIM Central Sur, en el oficio SJD-2000-2019 de fecha 09 de diciembre del 2019, suscrito por la secretaria de Junta Directiva, en el cual comunica lo acordado en el artículo 23 de la sesión N°9068, se asignó 10 plazas de mantenimiento a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur.

**b) Sobre la cantidad y tipología de los establecimientos de salud del primer nivel adscritos a cada región**

De acuerdo con el Área de Análisis y Proyección de Servicios de Salud de la Dirección Proyección de Servicios de Salud, Gerencia Médica; a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento les corresponde brindar apoyo técnico a los siguientes establecimientos de salud del primer nivel:

**Tabla 2**  
**Cantidad de establecimientos de salud del primer nivel por tipología**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a 31 de diciembre del 2020**

| ARIM             | Áreas de salud | EBÁIS | Sede de EBÁIS | Puntos de visita periódica | Total de establecimientos de salud |
|------------------|----------------|-------|---------------|----------------------------|------------------------------------|
| Central Sur      | 31             | 378   | 145           | 80                         | <b>634</b>                         |
| Central Norte    | 26             | 266   | 121           | 75                         | <b>488</b>                         |
| Chorotega        | 14             | 104   | 59            | 151                        | <b>328</b>                         |
| Huetar Atlántica | 8              | 117   | 79            | 106                        | <b>310</b>                         |
| Brunca           | 6              | 73    | 57            | 157                        | <b>293</b>                         |
| Pacífico Central | 12             | 69    | 27            | 54                         | <b>162</b>                         |
| Huetar Norte     | 8              | 59    | 38            | 32                         | <b>137</b>                         |

**Fuente:** Área de Análisis y Proyección de Servicios de Salud, Dirección Proyección de Servicios de Salud, Gerencia Médica.

En virtud de lo anterior, se determinó que las ARIM Central Sur y Norte, tienen la mayor cantidad de establecimientos de salud del primer nivel adscritos con un total de 634 y 488 respectivamente; estas unidades disponen con mayor cantidad de áreas de salud, EBÁIS y sedes de EBÁIS. No obstante, en cuanto a puntos de visita periódica, las ARIM Brunca, Chorotega y Huetar Atlántica tienen la mayor cantidad 157, 151 y 106 respectivamente.

**c) Indicadores de establecimientos de salud del primer nivel por cantidad de recurso humano**

De acuerdo con la cantidad de recurso humano reportado por cada una de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento y la cantidad de establecimientos de salud del primer nivel adscritos a cada región señaladas por la Dirección Proyección de Servicios de Salud de la Gerencia Médica, se determina que la ARIM Central Sur tiene el doble de establecimientos de salud adscritos que las demás regiones, sin embargo, tienen aproximadamente 3 veces más recurso humano que las demás regiones. Tal y como se aprecia a continuación:

**Tabla 3**  
**Relación entre el recurso y los establecimientos de salud el primer nivel adscritos a cada región**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Cantidad Recurso humano | Cantidad de establecimientos de salud del primer nivel |
|------------------|-------------------------|--|
| Central Sur      | 19                      | 634  |
| Central Norte    | 7                       | 488  |
| Huetar Atlántica | 6                       | 310  |
| Brunca           | 6                       | 293  |
| Pacífico Central | 6                       | 162  |
| Chorotega        | 5                       | 328  |
| Huetar Norte     | 5                       | 137  |

**Fuente:** Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento y Área de Análisis y Proyección de Servicios de Salud, Dirección Proyección de Servicios de Salud, Gerencia Médica.

La Ley General de Control Interno N° 8292 señala en el Artículo 8°-Concepto de sistema de control interno, el siguiente objetivo del sistema de control interno:

*"d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico".*

La propuesta inicial de los equipos de trabajo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005, se indicó:

- *Un profesional en el área de arquitectura.*
- *Un profesional en el área de ingeniería en construcción o ingeniería civil.*
- *Un profesional en el área de ingeniería electromecánica o afín.*
- *Un profesional en el área de ingeniería electrónica o electromedicina.*
- *Un técnico en el área de dibujo.*
- *Un maestro de obras.*
- *Un técnico especializado en electromecánica.*
- *Un técnico especializado en aire acondicionado y refrigeración.*
- *Un técnico especializado en equipo médico.*

Los equipos de trabajo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento de las Direcciones de Red Integrada para la Prestación de los Servicios de Salud varían en la cantidad de funcionarios y perfiles ocupacionales, debido a que su crecimiento depende de las gestiones propias de cada Dirección Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud ante las instancias del nivel gerencial. Asimismo, este Órgano de Fiscalización y Control, no identificó documento que la Institución haya normado sobre la cantidad de recurso humano que se deba disponer en estas Áreas, según establecimientos de salud adscritos.

La diversidad en la cantidad de funcionarios y perfiles ocupacionales de los miembros que conforman los equipos de trabajo de las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento tiene una incidencia en la capacidad resolutoria de las necesidades en temas de infraestructura, equipo médico e industrial de las 2352 unidades que se tienen a cargo.

## 1.2. SOBRE EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEL 2021

Se identificó que la clasificación de la información empleada en las herramientas (documentos en formato Excel), utilizadas para consolidar el portafolio<sup>4</sup> de proyectos de infraestructura correspondientes al 2021, que sirven a su vez para brindar control y seguimiento, varía con cada una de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, por consiguiente, el grado de especificidad de la información referente a los proyectos es distinta de región a región.

En el caso específico de la ARIM Central Sur, el Ing. Verni Vega Vargas, Jefe del ARIM Central Sur, aportó la herramienta denominada: *"Dashboard infraestructura"* y el *"Dashboard inversiones"*, que es un archivo en formato Excel, conformado por las siguientes columnas: proyecto, etapa, tarea, encargado, avance actual de la actividad, valor actual de la actividad, suma de presupuesto, suma de presupuesto y ejecutado de los proyectos regionales del 2021.

De acuerdo con la información contenida en cada una de estas herramientas aportadas por las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento correspondiente a los portafolios de proyectos de infraestructura del 2021, se extrajo lo siguiente:

### a) Sobre la cantidad de proyectos de infraestructura a ejecutarse durante el 2021

Se identificó que dentro de la herramienta que consolidan los portafolios de infraestructura de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento existen entre 5 y 26 proyectos para ser desarrollados durante el 2021, determinándose un promedio de 17 proyectos de infraestructura a ejecutarse durante el 2021. En el caso de la

<sup>4</sup> Para el análisis de este tema se hace referencia al portafolio a aquellos proyectos de infraestructura contenidos dentro del: 1) Portafolio de Inversiones Institucional de Infraestructura y Tecnologías y 2) Portafolio de Proyectos de Infraestructura Regional.

ARIM Central Sur, se encuentra sobre del promedio con un total de 20 proyectos de infraestructura para el 2021. En cambio, la ARIM Pacífico Central tiene la mayor cantidad de proyectos de infraestructura con un total de 26, seguido por la ARIM Huetar Atlántica con 22 proyectos y la ARIM Brunca con 20 proyectos de infraestructura.

**b) Sobre la diversidad de establecimientos de salud beneficiarios de los proyectos de infraestructura a efectuarse durante el 2021**

El promedio de establecimientos de salud que se beneficiarían de estos proyectos es de 9, en lo particular la ARIM Pacífico Central y la Central Sur tienen una gran diversidad de proyectos que tendrán un impacto en 14 áreas de salud, seguido de la ARIM Chorotega con 10 áreas, la Región Central Norte y Huetar Norte con 7 áreas de salud incorporadas en los proyectos, la ARIM Brunca con 6 áreas y, por último, la ARIM Huetar Atlántica con 5 áreas. El detalle de los aspectos mencionados anteriormente se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
**Relación entre los proyectos de infraestructura y los establecimientos de salud beneficiados**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Portafolio de proyectos regionales | Establecimientos de salud beneficiadas |
|------------------|------------------------------------|--|
| Pacífico Central | 26                                 | 14                                     |
| Central Sur      | 20                                 | 14                                     |
| Chorotega        | 14                                 | 10                                     |
| Central Norte    | 12                                 | 7                                      |
| Huetar Norte     | 5                                  | 7                                      |
| Brunca           | 20                                 | 6                                      |
| Huetar Atlántica | 22                                 | 5                                      |
| <b>Promedio</b>  | <b>17</b>                          | <b>9</b>                               |

Fuente: Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

**c) Sobre la tipología de proyectos incluidos dentro del portafolio de infraestructura del 2021**

Con base a la clasificación de los proyectos que determinaron las propias Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento dentro de sus herramientas, se concluye que existen un total de 119 proyectos de infraestructura, distribuidos en: 49 de obra nueva, 38 remodelaciones, 29 relacionados con el desarrollo de especificaciones de carteles, reparaciones menores y mantenimiento y, por último, 3 proyectos que serán ejecutados mediante procesos de compra. En cuanto a la ARIM Central Sur, se identificó 4 proyectos de obra nueva, de los cuales 1 se encuentra incorporado dentro del portafolio regional del área correspondiente a la confección de bodegas pasivas de documentos del Área de Salud Mata Redonda Hospital y 3 proyectos de infraestructura incorporados dentro del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030, específicamente la construcción y equipamiento de las nuevas sedes de EBÁIS Tipo 1 Santa Cruz de Turrialba, EBÁIS Tipo 2 Cot de Oreamuno, EBÁIS Tipo 1 Capellades y la Remodelación Laboratorio Sede del Área de Salud El Guarco. Además, el ARIM Central Sur tiene 7 de remodelación, 7 de mantenimiento y un proyecto a desarrollarse mediante proceso de compra correspondiente a contratación a terceros para abordaje de pintura estructural de la Sede de EBÁIS La Unión. El detalle anterior se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 5**  
**Tipos de proyectos registrados dentro del portafolio de infraestructura del 2021**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM         | Obra nueva | Remodelación | Otros | Compra |
|--------------|------------|--------------|-------|--------|
| Chorotega    | 6          | 5            | 2     | 1      |
| Huetar Norte | 2          | 1            | 1     | 1      |

|                  |           |           |           |          |
|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Central Norte    | 11        | Ninguno   | 1         | Ninguno  |
| Huetar Atlántica | 3         | 6         | 13        | Ninguno  |
| Central Sur      | 5         | 7         | 7         | 1        |
| Brunca           | 10        | 10        | Ninguno   | Ninguno  |
| Pacifico Central | 12        | 9         | 5         | Ninguno  |
| <b>Total</b>     | <b>49</b> | <b>38</b> | <b>29</b> | <b>3</b> |

Fuente: Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

**d) Sobre la etapa en la que se encuentran los proyectos de infraestructura a junio 2021**

Con respecto a la etapa en la que encuentran los proyectos que determinaron las propias Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento en sus herramientas, se identificaron 26 proyectos sin movimientos, 31 en diseño, 24 en planificación, 17 en ejecución, 14 en contratación, 5 en licitación y 2 en adquisición de terreno.

En lo particular, se identificó que la ARIM Central Sur, dispone de 9 proyectos regionales que a la fecha no se han empezado a gestionar. Por otro lado, no se puede determinar concretamente la etapa en la se encuentran los 16 proyectos regionales de la ARIM Huetar Atlántica porque la herramienta aportada se encuentra incompleta. A continuación, el detalle:

**Tabla 6**  
**Etapa de proyectos registrados dentro del portafolio de infraestructura del 2021**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Terreno  | Planificación | Diseño    | Licitación | Contratación | Ejecución |
|------------------|----------|---------------|-----------|------------|--------------|-----------|
| Chorotega        | Ninguno  | 1             | 4         | 1          | 2            | 6         |
| Huetar Norte     | Ninguno  | Ninguno       | Ninguno   | Ninguno    | 2            | 3         |
| Central Norte    | Ninguno  | Ninguno       | 9         | Ninguno    | 1            | 2         |
| Huetar Atlántica | Ninguno  | 1             | Ninguno   | Ninguno    | 5            | Ninguno   |
| Central Sur      | Ninguno  | 1             | 8         | 1          | 1            | Ninguno   |
| Brunca           | 2        | 13            | 1         | 3          | Ninguno      | Ninguno   |
| Pacifico Central | Ninguno  | 8             | 9         | Ninguno    | 3            | 6         |
| <b>Total</b>     | <b>2</b> | <b>24</b>     | <b>31</b> | <b>5</b>   | <b>14</b>    | <b>17</b> |

Fuente: Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

**e) Sobre las fuentes de financiamientos para desarrollar los proyectos de infraestructura del 2021**

Con base en la clasificación de las fuentes de financiamiento de los proyectos que determinaron las propias Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, se identificaron que existen 50 proyectos sin fuente de financiamiento identificada, 57 proyectos financiados por el Seguro de Salud y 12 de fondos externos provenientes de los Gobiernos Locales (Municipales) o Instituto de Desarrollo Rural (INDER). En lo particular, se identificó lo siguiente:

- La herramienta “*Dashboard infraestructura*” y “*Dashboard inversiones*” aportada por la ARIM Central Sur, no se identifica las fuentes de financiamiento de los proyectos regionales.
- Las fuentes de financiamiento denominadas: Portafolio Institucional, Seguro de Salud y fondos locales corresponden a los fondos del Seguro de Salud.
- Los proyectos identificados con la fuente de financiamiento “portafolio de inversiones” corresponden a los proyectos que simultáneamente se encuentran incorporados dentro del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030, los cuales son financiados por Seguro de Salud.
- Con respecto a los proyectos regionales identificados con la fuente de financiamiento “Seguro de Salud”, se identificó, en el caso de la ARIM Central Norte, 8 se encuentran también incluidos dentro del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030, de la ARIM Chorotega 5 y de la ARIM Brunca solamente 1.

El detalle anterior se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 7**  
**Fuentes de financiamiento de los proyectos registrados dentro del portafolio de infraestructura del 2021**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM) |                       |           | Externo   | Sin identificar |
|------------------|---|-----------------------|-----------|-----------|-----------------|
|                  | Portafolio Institucional                | Seguro de Salud (SEM) | Locales   |           |                 |
| Chorotega        | Ninguno                                 | 8                     | Ninguno   | Ninguno   | 6               |
| Huetar Norte     | Ninguno                                 | Ninguno               | Ninguno   | Ninguno   | 5               |
| Central Norte    | Ninguno                                 | 10                    | Ninguno   | 2         | Ninguno         |
| Huetar Atlántica | Ninguno                                 | Ninguno               | Ninguno   | Ninguno   | 22              |
| Central Sur      | 4                                       | Ninguno               | Ninguno   | Ninguno   | 16              |
| Brunca           | 10                                      | 2                     | 6         | 1         | 1               |
| Pacífico Central | 3                                       | Ninguno               | 14        | 9         | Ninguno         |
| <b>Total</b>     | <b>17</b>                               | <b>20</b>             | <b>20</b> | <b>12</b> | <b>50</b>       |

Fuente: Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

**f) Sobre la totalidad de los proyectos de infraestructura incluidos en el 2021**

Conforme a los datos incluidos dentro de las herramientas para consolidar los portafolios de proyectos de infraestructura regionales de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, los cuales se desarrollarían durante el transcurso del presente año, más lo proyectos incluidos en el Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030 que se desarrollarían dentro de ese periodo de tiempo, se determinó que en total cada región tiene los siguientes:

**Tabla 8**  
**Cantidad de proyectos de infraestructura incorporados durante el año 2021**  
**Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento**  
**Periodo: corte a junio del 2021**

| ARIM             | Portafolio regional | Portafolio Institucional | Total de proyectos | Recurso humano |
|------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|----------------|
| Huetar Atlántica | 19                  | 14                       | 33                 | 6              |
| Pacífico Central | 23                  | 3                        | 26                 | 6              |
| Central Sur      | 16                  | 12*                      | 28                 | 19             |
| Brunca           | 7                   | 16**                     | 23                 | 6              |
| Chorotega        | 9                   | 8                        | 17                 | 5              |
| Huetar Norte     | 3                   | 11                       | 14                 | 7              |
| Central Norte    | 4                   | 8                        | 12                 | 5              |
| <b>TOTAL</b>     | <b>81</b>           | <b>67</b>                | <b>148</b>         | <b>54</b>      |

\* El Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030 señala 5 proyectos ubicados dentro de la Región Central Sur que serán ejecutados por otras unidades, ver la Tabla 9. Proyectos del Portafolio Institucional de Inversiones de la Dirección Regional Central Sur Sedes de EBÁIS y Visita Periódica (2019, 2020 y 2021).

\*\* Los proyectos Construcción - Equipamiento de las Nuevas Sedes de EBÁIS Tipo 1: Frailes y Santa Elena, ambos del Área de Salud de Corralillo, contenidos dentro del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030 correspondientes a la región Central Sur, serán ejecutados por la ARIM Brunca.

Fuente: ARIMs y Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2021-2030

Conforme al análisis anterior, se determinó que no existe razonabilidad suficiente para determinar si la cantidad de recurso humano de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento corresponde a la cantidad de



establecimientos de salud inscritos en cada región, así mismo la limitación en las características de la información aportada por cada área, no permiten determinar si la cantidad y complejidad de los proyectos consolidados en los portafolio regionales es congruente con la capacidad instalada que tiene cada Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento.

La Ley General de Control Interno N° 8292 señala en el Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno, el siguiente objetivo del sistema de control interno:

- " b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones".*

Además, dicha ley en el artículo 16 "Sistemas de Información" establece:

*"...Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional (...) Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información (...):*

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna (...)*
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficiente de los recursos públicos"*

Entre los fines de la creación de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005, se indicó:

- "4. Crear un canal eficiente para el intercambio de información entre el nivel central y el nivel local".*

Las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento carecen de instrumentos estandarizados para la gestión durante la etapa de planificación, ejecución, control-monitoreo y cierre de los proyectos regionales, debido a que cada unidad elabora los documentos en base a criterios de caracterización propios dejando el grado de detalle sin una estandarización para la adecuada identificación y control de los proyectos, situación que dificultó a este Órgano de Fiscalización y Control, efectuar un seguimiento riguroso de las características de los proyectos regionales del 2021, aspecto que constituye una debilidad en los sistemas de control interno, lo cual no permite garantizar la confiabilidad, trazabilidad y oportunidad de la información descrita dentro de las herramientas empleadas para consolidar los portafolios de proyectos regionales.

Las variaciones en la estructura empleada para consolidar la información de los portafolios de proyectos regionales de cada área generan una brecha en la especificidad de los datos que se tiene de cada proyecto, es decir, aspectos de suma relevancia como son el porcentaje de avance de acuerdo con la etapa que se encuentren, las fuentes de financiamiento, costos estimados, gastos desembolsados, responsable de su seguimiento, entre otros, elementos que dificultan la comprensión, análisis, seguimiento y toma de decisiones sobre los proyectos.

Esta situación llama la atención a esta Auditoría, porque precisamente el acuerdo de Junta Directiva, del 20 de octubre del 2005, artículo 9, sesión No 8002, le solicitó a la Gerencia de División de Operaciones, hoy la Gerencia de Infraestructura y Tecnología, una función rectora en el Área técnica sobre estas áreas, de manera que las herramientas que utilicen en la gestión de proyectos deberían ser las mismas y no carecer de las omisiones señaladas.

## **2. SOBRE EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE LA REGIÓN CENTRAL SUR (PERIODOS 2019-2020-2021)**

Previo a la evaluación del Portafolio de Proyectos Central Sur y para un mejor entendimiento, es importante aclarar que de acuerdo con lo manifestado por el Ing. Verni Vega Vargas, Jefe del ARIM Central Sur, la cantidad global de proyectos que define el ARIM Central Sur para ejecutar en cada uno de los periodos, se clasifica en dos

grupos principales: 1) el Portafolio de Inversiones Institucional de Infraestructura y Tecnologías: conformado por proyectos promovidos por las unidades usuarias del nivel local, con características específicas relacionadas con obras nuevas de complejidad y cuantía relevante, principalmente del tipo EBÁIS, asimismo; el desarrollo de estos proyectos requieren el involucramiento administrativo del nivel local y técnico del regional mediante el ARIM, sin embargo; son gestionados por el ARIM ante la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, de manera que disponen del financiamiento de la GIT y, 2) el Portafolio de Proyectos Regional: constituido por el conjunto de proyectos promovidos y administrados por el nivel local y desarrollados técnicamente por el ARIM Central Sur, el cual está dirigido fundamentalmente a obras menores de infraestructura y/o necesidades de mantenimiento en equipamiento médico e industrial, avalúos, entre otros. La mayoría de estos proyectos se desarrollan esencialmente mediante el presupuesto local de las unidades ejecutoras.

Además, reviste de importancia señalar que el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, brinda los servicios de asesoría técnica a aquellos proyectos gestionados localmente que así lo requieran, en las diferentes fases: compra de terreno, planificación, diseño, licitación, ejecución, cierre y puesta en marcha; por lo que el contenido presupuestario y todos aquellos aspectos administrativos y de otra índole, necesarios para la consecución de los proyectos, es responsabilidad de la unidad usuaria, en el tanto sean de su competencia y no correspondan a actividades relacionadas con materia de ingeniería y mantenimiento u otros.

En otro orden de ideas, resulta de interés mencionar que para los periodos 2019 y 2020, esta Auditoría no dispuso de la información relacionada con la cantidad de proyectos del portafolio regional de cada una de las siete regiones<sup>5</sup>. No obstante, de conformidad con lo expuesto en el numeral 1.2, inciso f, del presente informe y conforme a la información suministrada por la GIT<sup>6</sup>, se observó que para el periodo 2021 en la región central sur se conformó el portafolio global con una cantidad de 28 proyectos de infraestructura (12 portafolio institucional y 16 portafolio regional).

De los 12 proyectos que conforman el portafolio de inversiones institucional del 2021, en 7 oportunidades la ARIM Central Sur aparece como la unidad ejecutora, 3 son responsabilidad de la GIT (mediante la DAPE), 2 son desarrollados y ejecutados por la ARIM Brunca, aun cuando las obras pertenecen a la región central sur.

En vista que el año 2021 está en curso, es criterio de este Órgano de Control la necesidad de ampliar el horizonte en la cantidad de años a evaluar (2019 y 2020), con la finalidad de disponer de más información que permita entender el comportamiento en la ejecución del portafolio de inversiones institucional de la región central sur.

Del análisis de la información brindada por la GIT, se infiere que desde el 2019 hasta el 2021 (2.5 años aproximadamente), en la región central sur se han promovido 18 proyectos del portafolio de inversiones institucional, de los cuales la ARIM Central Sur ha sido la unidad ejecutora de 8.

## 2.1 Sobre la ejecución del Portafolio de Inversiones Institucional del ARIM Central Sur (2019-2020-2021)

Se determinó que el ARIM Central Sur, incorporó 8 proyectos en el Portafolio de Inversiones Institucional en Infraestructura y Tecnologías como parte de los proyectos de la Región Central Sur desarrollados entre los periodos del 2019 al 2021, sin embargo, solamente 1 (12 %) ha sido finalizado (con corte a julio del 2021) y siete están en diferentes fases del desarrollo de la obra, aun cuando el recurso humano se incrementó a 19 funcionarios en el 2020.

Del análisis de la información sobre el Portafolio Institucional de Inversiones suministrada por el Ing. Jorge Granados Soto, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, mediante oficio GIT-0890-2021, del 29 de junio del 2021, se identificó la siguiente lista de proyectos en la región central sur con las correspondientes unidades ejecutoras, según se detalla a continuación:

<sup>5</sup> Exceptuando la Región Central Sur, quien, a solicitud de esta Auditoría, si remitió la información de los periodos 2019, 2020 y 2021.

<sup>6</sup> GIT-0890-2021, del 29 de junio del 2021.

Tabla 9

**Proyectos del Portafolio Institucional de Inversiones de la Dirección de la Región Central Sur  
Sedes de EBÁIS y Visita Periódica (2019, 2020 y 2021)**

| Proyectos                                       | 2019   |      |        | 2020     |      |        | 2021     |      |        |
|---|--|------|--------|----------|------|--------|----------|------|--------|
|   | Incluido   | U.E. | Estado | Incluido | U.E. | Estado | Incluido | U.E. | Estado |
|   | Total de proyectos desarrollados por la ARIM Central Sur |      |        |          |      |        |          |      |        |
|   | 4  |      |        | 5        |      |        | 7        |      |        |
| <b>SEDES DE ÁREA</b>                            |  |      |        |          |      |        |          |      |        |
| 1.Laboratorio El Guarco                         |  |      |        |          |      |        | √        | CS   | E      |
| <b>SEDES DE EBÁIS</b>                           |  |      |        |          |      |        |          |      |        |
| 2.Paracito-Moravia                              | √  | CS   | E      | √        | CS   | E      |          |      |        |
| 3.Los Sitios-Moravia                            |  |      |        |          |      |        | √        | CS   | PL     |
| 4.Santa Cruz-Turrialba                          | √  | CS   | L      | √        | CS   | E      | √        | CS   | E      |
| 5.Llanos de Santa Lucía-Paraiso                 | √  | CS   | PL     | √        | CS   | D      | √        | CS   | D      |
| 6.Cot-Oreamuno                                  | √  | CS   | D      | √        | CS   | L      | √        | CS   | L      |
| 7.Dulce Nombre-Cartago                          | √  | DAI  | E      | √        | DAI  | E      | √        | CS   | PL     |
| 8.Grano de Oro-Turrialba                        | √  | DAPE | E      | √        | DAPE | D      | √        | DAPE | E      |
| 9.Frailes-Corralillo-Cartago <sup>7</sup>       | √  | B    | E      | √        | B    | E      | √        | B    | E      |
| 10.Capellades-Alvarado                          |  |      |        | √        | CS   | PL     | √        | CS   | D      |
| 11.Lourdes Agua Caliente-Cartago <sup>8</sup> * | √  | DAI  | E      | √        | Muni | P      |          |      |        |
| 12.San Nicolás-Cartago *                        | √  | DAI  | E      | √        | Muni | P      |          |      |        |
| 13.Llano Grande-Cartago * <sup>9</sup>          | √  | DAI  | E      | √        | Muni | P      |          |      |        |
| 14.Quebradilla-Cartago *                        | √  | DAI  | E      | √        | Muni | P      |          |      |        |
| 15.La Pitahaya-Cartago *                        | √  | DAI  | E      | √        | Muni | P      |          |      |        |
| 16.Santa Elena – Corralillo <sup>10</sup>       |  |      |        | √        | B    | L      | √        | B    | E      |
| <b>SEDE DE VISITA PERIÓDICA</b>                 |  |      |        |          |      |        |          |      |        |
| 17.Paso Marcos-Turrialba                        | √  | DAPE | E      | √        | DAPE | D      | √        | DAPE | E      |
| 18.Roca Quemada-Turrialba                       | √  | DAPE | E      | √        | DAPE | D      | √        | DAPE | E      |

**Nomenclatura:** Planificación (PL), Diseño (D), Licitación (L), Ejecución (E), En Proceso por un tercero (P)

Dirección de Arquitectura e Ingeniería (DAI), Dirección Administración Proyectos Especiales (DAPE), Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur (CS), Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Brunca (B), Municipalidad de Cartago (Muni)

**Fuente:** Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.

Del cuadro anterior, se desprende que entre el periodo 2019 y el 2021, para la Región Central Sur se desarrollaron o están en desarrollado un total de 18 proyectos, de los cuales 5 han estado o están a cargo de la DAI (Nº 11,12,13,14,15), 3 de la DAPE (Nº 8,17,18), 2 de la ARIM Brunca (Nº 9,16), 7 de la ARIM Central Sur (Nº 1,2,3,4,5,6,10), y 1 en conjunto DAI-ARIMCS (Nº 7).

Mediante entrevista, se le consultó al Ing. Verni Vega Vargas, Jefe del ARIM Central Sur, sobre si es razonable que esa área desarrolle la cantidad de 7 proyectos en el 2021, indicando:

*“(…) Tenemos varios proyectos y los tenemos en diferentes etapas, tenemos unos en etapa de planificación, otros en diseño, otros en licitación y si todo sale bien vamos a tener uno en ejecución. Vamos atendiendo proyectos en esa línea, no es que tenemos 7 en ejecución, refiriéndome a ejecución a la construcción propiamente en obra, pero si podemos en diferentes etapas desarrollar*

<sup>7</sup> Este proyecto es ejecutado por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Brunca, con autorización de la Gerencia Médica.

<sup>8</sup> Los 5 proyectos que tienen un asterisco, según la información suministrada por la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, mediante oficio GIT-0890-2021, del 29 de junio del 2021, están en programación por parte de la Municipalidad para el periodo 2020. Para el 2021, el portafolio de inversiones institucional considera a los 5 proyectos como un solo.

<sup>9</sup> Este proyecto, según la información suministrada por la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, mediante oficio GIT-0890-2021, del 29 de junio del 2021, están en programación por parte de la Municipalidad, sin embargo; la Dirección de Red Integrada de Servicios de Salud Central Sur, mediante el oficio DRIPSSCS-ING-009-20 del 16 de enero del 2020, dio por recibida la infraestructura construida por la Municipalidad.

<sup>10</sup> Este proyecto es ejecutado por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Brunca, con autorización de la Gerencia Médica.

---

*los proyectos al mismo tiempo. Y de momento si tenemos la capacidad para atender 7 proyectos en diferentes fases.”*

De conformidad con el dashboard de inversión 2021 (hoja de Excel) definido por la ARIM Central Sur para el control de los proyectos de infraestructura que se gestionan mediante el portafolio institucional, se observa el Laboratorio de la Sede de Área de Salud de El Guarco y los EBÁIS del Área de Salud Oreamuno-Cipreses<sup>11</sup>, Área de Salud de Oreamuno-Cot y Área de Salud Turrialba-Santa Cruz. De lo anterior, se infiere que del total de 7 proyectos incluidos en el portafolio institucional para el 2021, el ARIM Central Sur solo está desarrollando 4 y los restantes 3 no han iniciado ni se tiene registro ni control sobre su avance (EBÁIS de Los Sitios-Moravia, Dulce Nombre-Cartago y Llanos de Santa Lucía).

Adicionalmente, mediante entrevista del 13 de julio del 2021, se le consultó al Ing. Vega Vargas, si conoce las razones que han motivado que desde el 2019 hasta lo que va del 2021 únicamente se ha ejecutado (construido) 1 de 8 proyectos planificados (incluidos) en el portafolio institucional de inversiones, a lo que indicó:

*“Si, tiene que ver con la capacidad instalada del ARIM Central Sur y que el portafolio de inversiones tiene un listado de proyectos que no todos están pensados para ejecutarse al mismo tiempo sino están escalonados para que se cumplan 1 o 2 por año dependiendo del periodo presupuestario.”*

En cuanto a la existencia o manejo de parámetros anuales sobre la ejecución de proyectos del portafolio institucional de inversiones, el Ing. Vega Vergas, manifestó:

*“A partir de que entró el nuevo personal y de la distribución entonces se hizo grupos. Yo puse una meta para el 2021 y son los que estamos intentado en sacar. No tengo certeza para darle un número porque todo depende de la naturaleza del proyecto, porque según la naturaleza, le puedo decir a usted que en promedio podemos atender 15 de mantenimiento más los proyectos que están dentro del portafolio institucional para ese periodo. O podría decir que para este año bajamos un poco y solo vamos a tener 10 de mantenimiento que requieren un esfuerzo mayor para llevar los puntos de ejecución. Es variable, no es una receta y dependerá mucho de la naturaleza de cada uno de los proyectos.”*

Llama la atención de esta Auditoría lo indicado por el Ing. Verni Vega Vargas, relacionado con que a partir de que entró el nuevo personal se distribuyeron las cargas de trabajo en grupos y se estableció metas para el 2021, sin embargo; según se infiere de la tabla 9, la cantidad de proyectos desarrollados por el ARIM Central Sur del 2020 al 2021 se incrementó en 2 unidades, aun cuando la cantidad de recurso humano aumentó en 10 personas<sup>12</sup> en el 2020, lo cual no muestra una proporción razonable. No obstante, una de las mayores limitantes es que en los años anteriores al 2021, la administración no dispone de información confiable y suficiente para el respectivo análisis.

En concordancia con lo anterior, esa ausencia de información confiable y suficiente también dificulta un análisis comparativo por la ARIM Central Sur que, brinde información relevante del número de proyectos ejecutados previo y posterior al incremento del personal en el 2020, que represente la incidencia en la gestión del portafolio y facilite visualizar el comportamiento en la ejecución y finalización de las actividades del recurso físico.

Asimismo, en lo referente a si existen indicadores de gestión del ARIM Central Sur relacionados con la ejecución de proyectos, el Jefe del AIRM señaló: *“De momento no, se están trabajando con las herramientas que se han venido desarrollando. Son tantas las solicitudes de trabajo, que no se había sacado el tiempo para desarrollarlos, se está tan enfocado en hacer que no le da tiempo de analizar el hacer.”*

---

<sup>11</sup> Para efectos del análisis de la Auditoría, se consideró este proyecto igual al descrito con el nombre de EBÁIS de Capellades-Alvarado, según el Portafolio de Proyectos de Inversiones de Infraestructura y Tecnologías 2021-2030.

<sup>12</sup> Según lo indicado en entrevista del 13 de julio del 2021 por el Ing. Verni Manuel Vega Vargas, Jefe ARIM Central Sur esas plazas fueron parte del proceso de institucionalización de las Áreas de Salud que estaban a cargo de UNIBE y durante ese proceso se decidió reforzar a la ARIM Central Sur y se dotó de unas plazas adicionales para hacer una contención no solo de esas sino en general de la red debido a que esas plazas pasan a ser parte de la institución. Asimismo, en el oficio GM-AG-16347-2019, del 13 de diciembre del 2019, se evidenció la dotación de 10 funcionarios para el área técnica de la DRIPS CS.

De lo indicado por el Ing. Verni Vega Vargas, se infiere que, para la planificación del portafolio de inversiones institucional, el ARIM Central Sur sustenta la cantidad de proyectos en función de la capacidad instalada de esa área, sin embargo; no se observó que dispongan de parámetros certeros o se hayan generado indicadores que permitan determinar con la menor incertidumbre, la cantidad de obras y/o actividades que son capaces de llevar a cabo anualmente, según las diferentes características particulares.

Por otra parte, en cuanto al tiempo promedio que se demora el desarrollo y construcción de una Sede de EBÁIS, el Ing. Verni Vega Vargas indicó:

*“Es una pregunta difícil, porque los proyectos que se han ejecutado en el 2020 y 2021 vienen arrastrados de años anteriores, el caso del Área de Salud Paracito y Laboratorio Guarco duraron aproximadamente 5 años desde que se concibió hasta que se finalizó. A partir de ahora, la idea es no llevarlos a un plazo que no son adecuados. “*

En lo concerniente a cuál es el tiempo que demora la Institución en desarrollar un EBÁIS, el Ing. Vega Vargas manifestó que, sin tener conocimiento profundo ni certeza, otras unidades han ejecutado de 1 a 3 proyectos por año, sin embargo; no precisa el lapso. Además, indicó que, conforme a su experiencia, un proyecto de EBÁIS podría durar 2 años.

Del análisis de la información disponible y de lo manifestado por el jefe del ARIM Central Sur, se desprende que el tiempo de duración de los proyectos del portafolio de inversiones institucional correspondientes al EBÁIS de Paracito y Ampliación del Laboratorio de la Sede de Área de Salud El Guarco, han sobrepasado en más del doble el plazo, situación que aumenta el riesgo de estar desarrollando proyectos con tiempos dilatados e inadecuados, con incrementos en los costos e impactando en dotar oportunamente en la infraestructura que requieren los usuarios.

De conformidad con lo expresado por el Ing. Vega Vargas, desde inicios del 2020 en el que fue designado en el cargo de jefatura del ARIM Central Sur, no se han incluido proyectos en el portafolio institucional de inversiones, debido a que ya existía una planificación hasta el 2024, solo se han realizado actualizaciones.

Otro de los aspectos de interés de este Órgano de Fiscalización y Control, está relacionado con el procedimiento e involucramiento de las partes, específicamente la DRIPSS y ARIM, ambas de la región central sur, en cuanto a la gestión adecuada y oportuna del portafolio de inversiones institucional.

Sobre este en tema en particular y ante la consulta sobre quién define el portafolio global de proyectos de la región, el Ing. Verni Vega Vargas, Jefe del ARIM Central Sur manifestó:

*“Se define normalmente por solicitud de las unidades adscritas a la dirección regional (...) Se recopila toda la información aportada por todas las unidades y de ahí se conforma una base de donde se tienen proyectos de diversa naturaleza. Se hace una segregación según el tipo de proyecto (...) y de acuerdo con la priorización que las unidades plantean, se hace un portafolio final. (...) se ha tomado la decisión conjunta con la Dirección de darle prioridad a aquellos proyectos que tienen presupuesto asignado o bien en su momento de otros fondos como el FRI o FREM.*

*La aprobación final del portafolio de proyectos viene de la Dirección, yo hago un trabajo previo acorde a la instrucción, dándoles prioridad a los que tengan financiamiento o que atienda a otros fondos o bien sean relevantes para la prestación de servicios. Una vez que se hace una versión depurada, se hace una revisión con el Dr. Armando para que se valide, o bien se incorpore o se sustituya algún proyecto.”*

En cuanto a la forma de aprobación del portafolio global de proyectos, el Ing. Vega Vargas señaló:

*“Durante esta época lo que se ha hecho, es que me reúno con el director en la oficina y le presento el portafolio de proyectos local en físico y él emite una aprobación verbal, para lo cual no tengo una*

*minuta como tal. Cuando se le comunica a la unidad que el proyecto se va a ejecutar, se le copia al Doctor.*

*En cuanto al portafolio de inversión institucional ya estaba definido cuando yo ingresé, se hacen reuniones semestrales con la dirección y se efectúan las actualizaciones correspondientes. El Director da el seguimiento para que los proyectos se mantengan o que haya un cambio en su financiamiento, para que él esté al tanto de los cambios. Anteriormente, tengo conocimiento que en su momento la Dirección y Jefatura de Ingeniería fueron los que definieron los proyectos a atender e incluso el programa de atención de esos proyectos, el cual es el que está plasmado en este momento.”*

El criterio suministrado mediante entrevista por el Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director DRIPSS Central Sur, sobre cuál es el rol de esa dirección en la definición del portafolio de proyectos de esa región, cuáles acciones realiza de forma independiente o conjunta con la ARIM y si emite algún aval del portafolio global de proyectos, fue el siguiente:

*“En la definición y revisión del portafolio participamos activamente con parámetros que mencioné anteriormente (necesidades de la unidades, prioridad regional y orden de llegada de las solicitudes). Para ambos portafolios, institucional y local, nos reunimos, para ver quien está mejor, quien está peor, quien tiene plata o quien tiene terreno, etc. Lo hablamos en conjunto, y la dirección y el ARIM damos el aval en conjunto. Con la presentación que tiene la ARIM sobre el plan, se tiene el aval de la Dirección.”*

De lo anterior, se desprende que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur se involucra en el proceso de revisión, análisis y aprobación del portafolio institucional, aunque los acuerdos tomados en forma conjunta con el ARIM Central Sur no se realizan de forma escrita o formal.

A pesar de que ambas partes (DRIPSS y ARIM Central Sur) manifiestan que existe una participación de la Dirección como máxima autoridad de la región en temas de gestión del portafolio de inversiones institucional, preocupa a esta Auditoría que no se observó un seguimiento activo, constante y con un enfoque crítico por parte de la Dirección, en el que cuestione a las diferentes jefaturas que han estado a cargo del ARIM Central Sur, sobre la razonabilidad en la cantidad de proyectos tramitados y finalizados anual o quinquenalmente, así como plazos que demoran para la ejecución y de la capacidad instalada que dispone esa región.

Por otra parte, elementos relevantes como la creación de indicadores de gestión, no son promovidos por el ARIM ni evaluados por el nivel superior, perdiéndose oportunidad y eficiencia en la toma de decisiones desde el punto de vista operativo y estratégico. Además, no se observó una participación activa de parte del Nivel Central mediante la Gerencia Médica y Dirección de Red como superiores jerárquicos del proceso de gestión de proyectos y mantenimiento de otros niveles y, de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías como ente rector técnico en el ámbito de ingeniería y mantenimiento.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República establece los siguientes numerales:

#### *1.1 Sistema de Control Interno (SCI)*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para contar con un SCI, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales.*

#### *3.3 Vinculación con la planificación institucional*

*La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables (...)*

#### 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas (...)*

##### 4.5.2 Gestión de proyectos

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes. Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:*

*a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*

*b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*

*c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes (...)"*

La Contraloría General de la República en el informe DFOE-SOC-IF-00016-2018, del 28 de noviembre 2018, estableció lo siguiente en el apartado 2.36:

*"Cabe agregar que, desde su creación, las ARIM son instancias regionales orientadas a realizar acciones de asesoría, evaluación y desarrollo de proyectos de infraestructura de baja complejidad, y de equipamiento de mediana y baja complejidad, en los establecimientos de salud adscritos a la región, mediante la aplicación de diversas alternativas para el mantenimiento y el desarrollo del recurso físico en salud".*

La Junta Directiva en el artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005, a la letra indica los objetivos de las DRIM y resalta las funciones de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías:

*"5. Facilitar la especialización de funciones del nivel central como ente conductor, normalizador, evaluador, capacitador y asesor."*

Los hallazgos evidenciados reflejan una inadecuada planificación y gestión del portafolio de inversiones institucional por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur y una débil y limitada supervisión y control por la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, restringiendo la obtención y procesamiento de información relevante para evaluar y determinar de forma constante y efectiva, si la ejecución anual es razonable conforme a la capacidad instalada de la región.

Aunado a lo anterior, la falta de una metodología de administración de proyectos en cumplimiento de las funciones por las diferentes jefaturas que han estado a cargo del ARIM Central Sur en los últimos años, la limitación en la conducción estratégica, involucramiento y monitoreo oportuno y exhaustivo por la Dirección de Red Integrada en el tema de recurso físico y la ausencia de una participación activa de la Gerencia Médica y Dirección de Red como superiores jerárquicos y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías como ente rector en la materia de ingeniería y mantenimiento, son causas de la condición señalada.

La carencia de los elementos indicados en el párrafo anterior, en el desarrollo del portafolio de inversiones institucional, ocasiona que no se tenga una garantía razonable de que exista una administración eficiente y eficaz en la formulación y gestión de los proyectos contenidos en el portafolio institucional, situación que podría afectar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios de salud de la región central sur.

## 2.2 Sobre la gestión del portafolio de proyectos regional de la ARIM Central SUR (2019-2020-2021)

Se evidenció carencia de elementos importantes en la gestión del portafolio regional de la ARIM Central Sur, en cuanto a confiabilidad, trazabilidad, oportunidad, consistencia y suficiencia de la información, así como debilidades en el sistema de control interno y herramientas de administración de proyectos.

La información suministrada por la administración limita el análisis de este Órgano de Control, debido a que la documentación que respalda la fase de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos desarrollados por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur durante el 2019, 2020 y 2021, está confusa, imprecisa, de difícil entendimiento, disgregada en diferentes archivos (formatos Excel y pdf) e incompleta, esto debido a que no existe un control adecuado y organizado de los documentos por periodo y proyecto. Esta situación impide conocer oportunamente y con exactitud los documentos técnicos definitivos, aprobaciones respectivas, supervisiones realizadas, y demás elementos probatorios de las acciones del ARIM Central Sur durante el ciclo de los proyectos.

Esta Auditoría procedió al análisis de los datos contenidos en los documentos, sin embargo; en vista de insumos insuficientes, inapropiada disposición de la información y de incongruencias entre los diferentes archivos, no garantiza que los términos de la evaluación arrojen resultados ciertos, confiables y verificables por este Órgano de Control. El análisis se basó en la inferencia de la documentación de la Administración Activa.

Previo al análisis de la información, es importante señalar que como parte de la administración de proyectos se requiere la aplicación de una serie de aspectos como conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que en forma integral facilitan la consecución de los objetivos en el portafolio de proyectos. Dentro de los procesos esenciales en la dirección de los proyectos se encuentran 5 grupos fundamentales que son claves para el éxito: 1) inicio, 2) planificación, 3) ejecución, 4) monitoreo y control y 5) cierre, lo cuales en su mayoría no están presentes en los tres periodos evaluados.

El Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur ha utilizado metodologías diferentes para gestionar la cartera de proyectos que han requerido desarrollar en la región durante los periodos 2019, 2020 y 2021, situación que coincide con la rotación en el personal a cargo de la jefatura en el lapso indicado. Según consulta al Sistema Integrado de Gestión de las Personas (SIPE), la jefatura estuvo al cargo de los Ingenieros Miguel Gerardo Alvarado Araya desde 1982 hasta el 2017, el Ing. Sergio Andrés Arauz Rodríguez desde el 2017 hasta inicios del 2020 e Ing. Verni Manuel Vega Vargas desde enero del 2020 hasta la fecha del presente informe<sup>13</sup>.

Aunado a lo anterior, el Ing. Verni Vega Vargas, Jefe del ARIM Central Sur, en cuanto a la pregunta sobre cuál es la metodología de administración de proyectos que utiliza esa área, señaló que no siguen ninguna al pie de la letra; empero, se basan en algunas herramientas del Project Management Institute (PMI) y que están tratando de estandarizar algunas metodologías de control mediante el International Organization for Standardization (ISO).

Del análisis de la información suministrada por el ARIM Central Sur se observó diferentes acciones y herramientas para la gestión del portafolio de proyectos regional en los diferentes procesos, según se detalla a continuación:

### a) Inicio:

El ARIM de la Región Central Sur a comienzos de cada uno de los periodos estudiados, consultó a las unidades usuarias de la región el conjunto de necesidades de recurso físico que tenían, posteriormente consolidó la información con la finalidad de disponer del insumo necesario para determinar las acciones a implementar para la conformación del portafolio y/o cartera de proyectos.

<sup>13</sup> Según el Sistema Integrado de Gestión de las Personas (SIPE), la plaza 8331 correspondiente a la Jefatura del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, ha sido ocupada por varios profesionales en los últimos 4 años.



Para los periodos 2019 y 2020 a cargo del Ing. Sergio Andrés Araúz, jefe de la ARIM CS, se observó dos documentos en Excel denominados “Proyectos Priorización 2019” y “Priorización 2020 al 20 diciembre 2019” respectivamente, y en el año 2021 siendo responsable de la jefatura el Ing. Verni Vega Vargas, se observó el documento “Matriz de Priorización 2021 - CONSOLIDADO- 12-1-21”.

Las tres herramientas utilizadas en los 3 años contienen un listado extenso de iniciativas y/o proyectos relacionados con infraestructura, arrendamientos, valoraciones, FRI, equipo industrial y médico, así como la actividad de dar de baja a los equipos, no obstante; en cada documento se observó una serie de necesidades regionales, empero; el contenido no es claro, depurado y ordenado, dificultando una lectura adecuada y un entendimiento apto de la información para terceros e inclusive para los funcionarios de esa ARIM.

Si bien es cierto esos archivos en Excel son denominados y considerados por el ARIM Central Sur como matrices de priorización, no poseen los atributos mínimos requeridos para ser catalogados como tal, entre los que se puede citar está la no existencia de una separación de las iniciativas con los potenciales proyectos a realizar, además; no tienen un orden ascendente.

#### **b) Planificación:**

Adicional a las denominadas matrices de priorización supra citadas, no se observó un proceso de planificación adecuado en el que se estableciera los objetivos claros que se pretende perseguir con el portafolio, ni un desarrollo de la línea o estrategia de acción requerida para alcanzar esas metas. Contrario a ello, imperó la ausencia de un documento formal que comprenda un análisis sobre los plazos de ejecución, matriz de responsabilidades, costos asociados a los proyectos, disponibilidad presupuestaria y de recurso humano, identificación de riesgos y relaciones de coordinación con otros actores que intervienen en el desarrollo de las actividades; de forma que definan las pautas y la ruta de cómo se llevará a cabo el objetivo deseado.

Aunado a lo anterior, no se observó un documento formal que muestre una priorización explícita, definitiva e independiente, con observaciones en cuanto a las justificaciones que sustenten la selección de los proyectos que conformarían el eventual portafolio y/o cartera, producto del análisis de los factores descritos en el párrafo supra. De manera tal, que brinde la línea base del portafolio y funcione como instrumento de comparación en los procesos de seguimiento y cierre del periodo, para establecer el porcentaje de avance y cumplimiento de las metas establecidas.

#### **c) Ejecución:**

Se evidenció que la falta de un proceso de planificación adecuado desfavoreció la ejecución de las actividades del portafolio, por cuanto; al no existir una línea base definida desde el proceso inicial, el ARIM no dispuso de elementos suficientes para coadyuvar a la buena coordinación entre todas las partes y la correcta toma de decisiones en las modificaciones y actualizaciones de la cartera de proyectos que surgieron sobre la marcha en cada periodo, afectando la duración de los proyectos, disponibilidad y productividad del recurso humano.

#### **d) Monitoreo y Control:**

Esta Auditoría no observó mecanismos de control aplicados por el ARIM Central Sur de forma periódica durante la ejecución del portafolio y/o cartera de proyectos de los periodos 2019 y 2020, por lo que predominó la falta de instrumentos que facilitaran a la Administración Activa conocer el avance de los proyectos orientado a establecer el cumplimiento de los objetivos.

En el 2021, bajo la jefatura del Ing. Verni Manuel Vega Vargas, el ARIM Central Sur aplica diferentes “Dashboard” elaborados en Excel para la infraestructura, inversión y valoraciones; herramienta que se actualiza semanalmente por esa área y que permite monitorear y controlar el avance de los proyectos. Con respecto a la compra y mantenimiento de equipo médico e industrial, el ARIM CS no disponía a junio del 2021 del “Dashborad” respectivo.

En la herramienta de monitoreo 2021 sobre infraestructura se observan 16 actividades, de los cuales 9 (57%) no tienen avance y los restantes 7 (43%) no superan el 36% de ejecución. En lo referente a avalúos-valoraciones se identificó que 5 (33%) actividades está sin iniciar, 6 (40%) en proceso y 4 (27%) finalizados. El correspondiente a inversiones define 4 proyectos (el Laboratorio Área Salud El Guarco 61%, las Sedes de EBÁIS Cipreses-Oreamuno 54%, Cot-Oreamuno 29% y Santa Cruz-Turrialba 18%). En cuanto al equipo industrial y médico no se observó un dashboard para el control.

El no disponer de este tipo de instrumentos, limita la trazabilidad de los proyectos afectando todo tipo de análisis e implementación de acciones preventivas o correctivas oportunas, de manera que las actividades no se pueden alinear al plan inicialmente establecido.

#### e) Cierre:

En lo referente al proceso de cierre del portafolio de proyectos 2019 y 2020, este Órgano de Control no observó un estado de resultados final de las actividades de forma anual, sin embargo; ante solicitud de esta Auditoría el ARIM Central Sur procedió a completar dentro de sus posibilidades dos archivos en Excel, indicando que para el 2019 se priorizaron 90 proyectos de infraestructura, de los cuales 26 (29%) fueron finalizados y los restantes 64 (71%) están inconclusos o se desconoce su estado. Asimismo, para el 2020 se priorizaron 67 proyectos, de los cuales 37 (55%) fueron concluidos y los restantes 30 (45%) no se han terminado o no se conoce su estado. En ambos periodos no se observó evidencia documental sobre el estado relacionado con los demás componentes: equipo industrial y médico, inversiones y avalúos. Por último, para el periodo 2021, el ARIM Central Sur no dispone de la información completa para todas las actividades, por lo que no se puede obtener el avance total.

En vista de que el ARIM CS no establece formalmente el cierre anual de los proyectos, la Administración Activa desconoce cuáles proyectos fueron abortados, cancelados y corren algún tipo de riesgo de concluirse.

Por otra parte, no se evidenció una rendición de cuentas anual en lo referente al portafolio de proyectos del ARIM hacia la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, ni a las unidades usuarias que conforman la región; señalando, justificando y analizando las necesidades planteadas, los proyectos planificados y el estado final de los mismos, de manera que se conozca si los objetivos se cumplieron y cuáles actividades deben ser justificadas, replanteadas, fortalecidas, priorizadas o eliminadas para el siguiente periodo, de manera que el nivel local y regional definan la estrategia integral de abordaje, concentrando y unificando esfuerzos en las necesidades de primer orden.

Se le consultó al Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director DRIPSS Central Sur, cuál ha sido su involucramiento con el ARIM Central Sur con respecto a la gestión del mantenimiento del recurso físico, a lo que señaló:

*“El involucramiento es directo, afortunadamente tenemos una gran cantidad de unidades, en general tenemos 32 unidades a cargo, solamente 2 hospitales tienen un departamento de mantenimiento. Y de ahí, aproximadamente 8 a 10 unidades tienen una persona de mantenimiento o un arquitecto, todas las demás dependen de la ARIM, a todas hay que darles atención. Ellos nos presentan las necesidades y si tiene una necesidad urgente, yo mismo le pido a la ARIM que la resuelva de manera inmediata. Si es algo planificado hemos tenido que poner orden porque antes nos presentaban las solicitudes para realizar un avalúo poco tiempo antes que se les fuera a vencer el alquiler y había que mandar a alguien corriendo a atender eso. Por eso se les mandó una nota a los administradores, para ver la planificación, cuantas evaluaciones hay que hacer porque es un rubro muy importante para la región central sur, para meterlo dentro de la planificación de la ARIM. Y la planificación de la ARIM se tiene que hacer por necesidades, prioridades y también el orden de llegada. Por ejemplo, si alguien tiene que construir un EBÁIS y otro un centro de visita periódica, se le va a dar prioridad al EBÁIS que se usa continuamente y no al centro de visita periódica que se usa dos veces a la semana”*

Con respecto a la socialización del portafolio de proyectos local con las unidades usuarias adscritas a esa Red Central Sur, el Dr. Villalobos Castañeda manifestó que esa dirección no es la responsable de hacerlo y en caso de que se haga sería el ARIM.

Ante la misma interrogante anterior, el Ing. Vega Vargas, señaló:

*“En algunos casos se envía en conjunto con la Dirección y en otros casos salen directamente de la ARIM Central Sur, mediante un oficio, correo o durante las reuniones se les informa que se atenderán estos proyectos. Tendría que buscar la documentación, pero mucha de esa información se hace mediante llamadas a los Administradores y se les dice los proyectos que se le van a desarrollar. No está definido esa socialización. Nosotros si llamamos para hacerles saber. “*

En cuanto a los mecanismos de supervisión, control y frecuencia ejercidos por la DRIPSS Central Sur sobre el portafolio regional de proyectos, el Ing. Vega Vargas señaló que se realiza mínimo una anual y en algunas oportunidades cada 6 meses mediante una rendición de cuentas de todas las supervisoras de la región y el ARIM ante la Dirección. Por su parte, el Dr. Villalobos Castañeda, manifestó que como parte de los mecanismos de coordinación que se tiene con el ARIM es una rendición de cuentas ante esa dirección, cada 3 o 4 meses, lo cual queda en una acta y grabación.

Como se puede observar de lo expuesto por ambos, no existen congruencia sobre la frecuencia para los temas de seguimiento y coordinación sobre el portafolio regional de proyectos, además; en lo referente a quién es el responsable de la socialización, no se tiene criterios unificados, lo cual denota una inconsistencia en la gestión de la región central sur.

En cuanto a la existencia de un instructivo de planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad orientado a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, el Ing. Vega Vargas manifestó que a nivel institucional no conoce, sin embargo; sabe que algunos compañeros en otras regiones han desarrollado sus propias herramientas basados en el PMI para poder llevar el seguimiento y que ellos tienen una matriz desarrollada para el seguimiento.

De conformidad con lo expuesto en el oficio DRSSCN-SIA-1182-2017, del 15 de mayo del 2017, suscrito por la Dra. Marcela Chavarría Barrantes, Directora Regional de Servicios de Salud Central Norte, dirigido al Ing. Erick Castro Bartels, Jefe del ARIM Central Norte, se remitió el oficio DRDD-IA-1036.17, del 10 de mayo del 2017, suscrito por el Dr. Eduardo Cambronero Hernández, Director de Red de Servicios de Salud, con el que se trasladó el *“Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, abril 2016 ”*, con la respectiva aprobación de la Gerencia Médica.

Si bien es cierto la implementación está dirigida únicamente a la Región Central Norte, se observó que en la elaboración participaron la Dirección de Red de Servicios de Salud, Dirección de Proyección de Servicios de Salud y las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento Central Norte y Sur. Esta Auditoría no observó información que conste una instrucción por las autoridades superiores de las DRIPSS sobre implementación al resto de las ARIM.

La Ley General de Control Interno, estipula los siguientes artículos:

*“8º Concepto de sistema de control interno:*

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

- a. Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.”*

10º Responsabilidad por el sistema de control interno.

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

16º Sistemas de Información.

(...) Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional (...) Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información (...):

a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna (...)

b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficiente de los recursos públicos”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República establece los siguientes numerales:

“3.3 Vinculación con la planificación institucional

La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables (...)

4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas (...)

4.5.2 Gestión de proyectos

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes. Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:

a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.

b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.

c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes (...)

5.4 Gestión documental

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales”.

La Contraloría General de la República en el informe DFOE-SOC-IF-00016-2018, del 28 de noviembre 2018, estableció lo siguiente en el apartado 2.36:

“Cabe agregar que, desde su creación, las ARIM son instancias regionales orientadas a realizar acciones de asesoría, evaluación y desarrollo de proyectos de infraestructura de baja complejidad,

---

*y de equipamiento de mediana y baja complejidad, en los establecimientos de salud adscritos a la región, mediante la aplicación de diversas alternativas para el mantenimiento y el desarrollo del recurso físico en salud”.*

Es criterio de esta Auditoría que la situación analizada obedece a que el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur no dispone de una metodología clara y robusta de administración de proyectos, asimismo; se debe a la falta de monitoreo e involucramiento real, constante y efectivo por la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur que guíe el proceso como superior jerárquico, exigiendo la elaboración e implementación de herramientas y/o instrumentos básicos y fundamentales, así como directrices estratégicas, necesarias para una gestión óptima de proyectos de inversión y mantenimiento.

De igual forma, lo observado podría impactar negativamente en la gestión, afectando la eficiencia y eficacia de las actividades sustantivas de la ARIM Central Sur, disminuyendo el número de inversiones y acciones de mantenimiento desarrolladas en la región, en detrimento de una población adscrita que representa el mayor porcentaje de la Institución, influyendo negativamente en la capacidad resolutoria de las necesidades y en la calidad de atención al paciente.

### **3. SOBRE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS, DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA DRIPSS CENTRAL SUR APLICADAS EN LA GESTIÓN DEL RECURSO FÍSICO**

#### **3.1 Sobre la aplicación de actividades o funciones sustantivas**

Se evidenció que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur no dispone de un documento que estipule las funciones en materia de recurso físico de esa dirección, siendo estas sustentadas en instrucciones que para tales efectos emite el nivel central.

Se consultó al Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de la Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, sobre cuáles son las funciones sustantivas de esa dirección con respecto al recurso físico de esa región, a lo que indicó:

*“En ese sentido nos corresponde planificar y acompañar a las unidades, porque realmente a cada uno se le pide una planificación local, dependiendo de lo que sea se acompaña; por ejemplo, en las compras regionales.”*

Asimismo, el Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, adicionó que esa dirección no tiene un documento como tal, en el que estén definidas las funciones sobre el recurso físico. Además, señaló:

*“Mas bien, desde hace muchísimo tiempo, hemos pedido al nivel central que nos definían varias cosas, entre las cuales están: la estructura de la Dirección Regional porque no sé si ustedes saben, pero nuestra estructura de organización data de 1978, solamente habla que oficialmente hay un director, chofer, secretaria y 4 supervisores aproximadamente. A partir de ahí, hemos estado trabajando bajo instrucciones de nivel central donde nos dicen crezcan por este lado o este otro, y bajamos estas instrucciones a todos los colaboradores.”*

Ante la consulta de si esa dirección usa como referencia el documento *“Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, nov 2020”*<sup>14</sup> en el cual

---

<sup>14</sup> La primera versión se aprobó en marzo del 2018 por la Dra. María del Rocío Sánchez Montero, Directora Proyecto Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud (PFPS), además; fue aprobado por Junta Directiva. Posteriormente, es modificado por el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, Director PFPS, en noviembre del 2020, no obstante, esta Auditoría no tiene a conocimiento sobre si este documento fue aprobado por JD.

se establece lineamientos sobre el recurso físico o si se basan únicamente en las directrices del nivel superior, el Dr. Villalobos Castañeda indicó:

*“(...) el tema es que, desde noviembre del 2020 para acá, nosotros tenemos el tema de la pandemia y nos ha consumido montones, como que hayamos logrado implementar esto no.”*

Según el documento técnico del Programa de Fortalecimiento de Prestación de Servicios de Salud denominado: “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, nov 2020”, el numeral 3.1.4.3. “Gestión de recursos físicos - infraestructura” establece que la Dirección de Red Integrada para la Prestación de los Servicios de Salud de la Región Central Sur tiene como parte de sus competencias gestionar los recursos físicos-infraestructura, orientado en dos ejes principales: 1) la remodelación y obra nueva, así como 2) el mantenimiento y conservación en Red, con la finalidad de apoyar a las unidades que carecen de recurso técnico para ejecutar las inversiones y proyectos de mantenimiento prioritarios.

Según se lee del documento técnico del Programa de Fortalecimiento de Prestación de Servicios de Salud denominado: “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, nov 2020”, el apartado 3.2.2 estipula las “Funciones y competencias de la Dirección de la RIPSS” en lo referente al recurso físico:

*“3.2.2.6. En materia de recursos físicos*

- Consolidar las necesidades de remodelación y desarrollo de obra nueva de mediana y baja complejidad y coordinar los recursos de toda la Red para apoyar a las unidades que carecen de recurso técnico para ejecutar los proyectos, acorde con la selección y priorización que se realice en conjunto con el Consejo Consultivo.*
- Consolidar y presentar para aprobación de las autoridades superiores e instancias técnicas institucionales, proyectos de desarrollo de recurso físico y dotación de equipamiento de alta complejidad que se requieran para la Red.*
- Ejecutar las acciones requeridas para el desarrollo de proyectos de remodelación, desarrollo de infraestructura y dotación de equipamiento de mediana y baja complejidad, así como para la donación de terrenos o edificios, en las unidades que conforman la Red.*
- Ejecutar avalúos de la infraestructura que se requiere alquilar, comprar o donaciones que se presenten en la Red, con el propósito de determinar que las condiciones sean aptas para el propósito de uso de las mismas.*
- Conducir y apoyar el desarrollo de estudios de vulnerabilidad sobre el recurso físico de la Red, incluyendo evaluaciones de seguridad humana y sísmica, lo que permita generar acciones para su adecuada atención.*
- Consolidar las necesidades de mantenimiento, renovación e inclusión de equipo médico, industrial, así como de instalaciones electromecánicas, infraestructura y mobiliario y coordinar el apoyo entre las unidades para la ejecución de proyectos prioritarios en Red.*
- Conducir y consolidar los informes de control y evaluación de la gestión de mantenimiento del recurso físico de las unidades de la Red.*
- Supervisar y controlar la gestión del mantenimiento de los recursos físicos que ejecutan las diferentes unidades que conforman la Red, incluyendo aquellas gestionadas por terceros.*
- Custodiar y actualizar el archivo gráfico (planos digitales y documentales) de la infraestructura de los establecimientos de salud de la red que no disponen de unidades de ingeniería y mantenimiento.*
- Determinar el tipo de mantenimiento que se requiere otorgar a los equipos, instalaciones electromecánicas y obra civil (infraestructura y mobiliario) de los establecimientos de salud de la red, con el propósito de establecer las estrategias de intervención orientada a asegurar el correcto funcionamiento de los mismos.*
- Ejecutar las acciones requeridas para asesorar y apoyar a las unidades de la Red en la implementación de procesos de mantenimiento preventivo y correctivo, renovación e inclusión de equipo médico e industrial, para la disposición adecuada de los recursos requeridos para la prestación de servicios de salud.*

- Ejecutar acciones para la gestión de mantenimiento de las unidades que conforman la Red y que no cuenten con los recursos para tal fin.
- Elaborar e implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo del recurso físico asignados a la Dirección, con el propósito de contar con las condiciones idóneas para el desarrollo de la gestión.
- Apoyar a las unidades ejecutoras de las RIPSS para que los establecimientos de salud cuenten con las condiciones de seguridad, calidad y habilitación por parte del Ministerio de Salud, con el fin de garantizar la prestación de los servicios de salud.
- Conducir y acompañar la elaboración e implementación de planes de mantenimiento preventivo y correctivo de manera programada en las unidades que conforman la Red.
- Promover la aplicación de normas, manuales de procedimiento y métodos de trabajo con el fin de asegurar la disponibilidad y funcionalidad del recurso físico de la Red.
- Establecer mecanismos de coordinación permanente con las unidades técnicas institucionales y las unidades de mantenimiento de cada establecimiento de la RIPSS.
- Consolidar, actualizar y controlar el inventario de recurso físico de la Red en su conjunto que incluya información de localización, estado de funcionamiento, vida útil, lo que permita administrar eficaz y eficientemente dicho recurso.”

En la Ley General de Control Interno, se establecen las siguientes responsabilidades relacionadas con el control interno:

*“12º Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.*

*En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:*

*a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.”*

*15º Actividades de Control.*

*Establece los deberes del jerarca y de los titulares subordinados, según se detalla:*

*a. Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazadas por la institución en el desempeño de sus funciones.”*

Es criterio de esta Auditoría, que la situación evidenciada se debe a que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur no tiene claridad sobre las funciones oficiales que le compete aplicar en materia de recurso físico, para orientar de forma adecuada y conforme los objetivos institucionales a esa dirección y sus dependencias.

Los documentos técnicos sobre definición, conformación y funcionamiento de una entidad dentro de la organización, tiene como propósito orientar la gestión institucional desde el nivel correspondiente, por lo que la falta de definición podría dificultar la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

### **3.2 Sobre las relaciones de coordinación y comunicación entre la Dirección y ARIM Central Sur con respecto al Área de Salud de Corralillo**

Se evidenciaron debilidades en la relación de coordinación y comunicación entre los miembros que componen el Nivel de Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y el Área de Salud de Corralillo.

Previo al análisis del presente hallazgo, es importante indicar que el acuerdo segundo de Junta Directiva, artículo 2º de la sesión N°9183, celebrada el 03 de junio del 2021 surge de la ponencia del Lic. Eduardo Amador Zúñiga, Administrador del Área de Salud de Corralillo ante Junta Directiva, en el que se expusieron temas de ingeniería de la región, específicamente sobre la gestión de necesidades del recurso físico y mantenimiento, así como aspectos del portafolio de proyectos atinentes al Área de Salud de Corralillo.

Como parte de las actividades que deben de realizar la Dirección, ARIM y Unidades Usuarias de cada una de las regiones, está lo referente a las relaciones de coordinación y comunicación, aspectos que son relevantes para que los trabajos o proyectos en materia de ingeniería y mantenimiento puedan elaborarse con éxito.

Sobre el particular, se les consultó a diferentes actores de la Región Central Sur, que por sus labores propias deben mantener una constante comunicación y coordinación, con la finalidad de alcanzar los objetivos en cuanto al fortalecimiento del recurso físico en esa zona. En ese sentido, esta Auditoría le consultó al Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de la Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, cómo es la relación de coordinación y comunicación entre esa dirección y las unidades usuarias de la región sur, ante lo que indicó:

*“Relación directa. Si es por necesidades de ellos, por ejemplo, mi puerta siempre está abierta. Si hablamos de historia antigua antes me desplazada a las unidades, pero si hablamos del año pasado para acá, eso se ha visto limitado por la pandemia. Seguimos realizando consejo de supervisores (clínicos), siempre nos comunicamos con las direcciones y pedimos permiso para estar en los consejos técnicos de las unidades para conocer con la parte administrativa, las necesidades de primera mano.”*

Asimismo, el Dr. Villalobos Castañeda sobre la existencia de inconvenientes en la coordinación específica con el Área de Salud de Corralillo, manifestó:

*“De nuestra parte ninguna, que nos vengan a decir buena o mala, siempre hemos estado dispuestos a escuchar, responder a cualquier persona. Si lo que se quiere es que le diga si tenemos problemas con el Área de Salud de Coralillo, debo indicar que no, incluso, se ha acercado y hemos tenido reuniones presenciales, así mismo, siempre han participado en todos los consejos y reuniones; el tema es, al menos desde nuestra visión, que Coralillo quiere que hagamos las cosas como ellos quieren y no como corresponden. Nosotros nunca hemos tenido ningún problema con ninguno, simplemente hemos dicho las cosas como son y si no les gustan pues que pena, pero no me puedo salir de la legalidad. Y con otras unidades, que yo conozca no tengo inconvenientes.”*

Finalmente, el Dr. Villalobos Castañeda señaló:

*“Una de las cosas que realmente influye sobre todas estas cosas, es que si tengo una relación con alguien y ese alguien me resuelve por la Caja y no se toma en cuenta a la región, pues la región siempre va a quedar mal. Yo en lo particular, no solo lo digo acá sino en cualquier foro, si quieren alguna coordinación con la Región Sur estamos abierto a atenderlo dentro de las normas legales y procedimientos establecidos institucionalmente sin ningún problema. Si alguien resuelve algo que le corresponde a la Región, que pena, porque nos mete en un problema como este caso en particular.”*

Al respecto, el Ing. Verni Manuel Vega Vargas, Jefe del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, manifestó que la relación de coordinación y comunicación con la Dirección de Red Integrada de Servicios de Salud Central Sur es adecuada, así como con las unidades usuarias y que no tiene problemas con ninguno.

Por otra parte, el Lic. Eduardo Amador Zúñiga, Administrador del Área de Salud de Corralillo, en lo concerniente a la coordinación entre esa Sede de Área y la Dirección de Red Integrada para la Prestación de Servicios de Salud Central Sur, indicó en lo que interesa:

*“La relación con las diferentes jefaturas de la ARIM CS ha sido muy buena, y con gran respeto llamase el Ing. Miguel Alvarado, Sergio o Verni, sin embargo; la coordinación con la Dirección de Red Central Sur no es la ideal debido a que se le remiten oficios relacionados con la ARIM, el Dr. Villalobos la remite al ARIM y el temase termina allí, no se le da el seguimiento respectivo*



*(...) Por último, considero que no existe una buena comunicación en aspectos de asesoría de ingeniería y legal a, principalmente el Área de Salud de Corralillo, de tal forma que nos podamos colaborar eficientemente.*

*Es mi consideración que una labor ejecutiva por parte de todos los involucrados en un proceso hace que el sistema burocrático sea eficiente.”*

Según el documento técnico del Programa de Fortalecimiento de Prestación de Servicios de Salud denominado: “Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, nov 2020”, la Dirección de Red Integrada para la Prestación de Servicios de Salud de la Región Central Sur tiene las siguientes responsabilidades con respecto a las relaciones de coordinación:

#### *“3.4.2. Funciones y competencias*

*Esta Dirección es responsable de conducir y convocar espacios de coordinación, discusión y toma de decisiones conjuntas, el aseguramiento de la participación de los gestores de las unidades y el cumplimiento de compromisos con las Redes, la promoción de iniciativas novedosas de cooperación, integración y mejora en la atención de las personas, el apoyo a la gestión hospitalaria, así como la identificación de mecanismos de evaluación transversal, que permitan la medición del impacto de las acciones en la Red y la participación de la comunidad organizada, representada por el Consejo de Juntas de Salud, en forma periódica.”*

Por otra parte, el apartado 3.2.2. “Funciones y competencias de la Dirección de la RIPSS” del documento técnico supra citado, establece que dentro de sus funciones está la responsabilidad del Gobierno en Red:

*“En este sentido, es su deber lograr la integración de la Red mediante la consolidación de una visión y objetivos comunes, con un sentido de pertenencia de las instancias operativas que la conforman, la apertura de espacios de coordinación, discusión y toma de decisiones, el aseguramiento de la participación de los gestores de las unidades y el cumplimiento de compromisos, la promoción del desarrollo de iniciativas novedosas de cooperación, integración y mejora en la atención de las personas y la medición del impacto de las acciones en la Red.”*

En cuanto a temas de comunicación entre el ARIM y DRIPSS Central Sur con respecto al Área de Salud de Corralillo, existen debilidades en temas de oportunidad y formalidad de la información

Al respecto, se le consultó al Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud, sobre qué tan oportuno son las respuestas de esa dirección ante oficios que remiten las unidades usuarias, a lo que indicó:

*“Nosotros tenemos muy claro que, al estar acá sentados, tenemos que contestar en tiempo y forma cualquier oficio que llegue de cualquier lugar y eso incluye las Áreas de Salud. En caso de Corralillo, esta es mi percepción, si usted quiere que le conteste como usted quiere, perdón, pero no puedo; entonces, al Administrador de Corralillo se contesta en términos de que corrija 1,2,3 y 4, como normalmente le contesto a cualquier otro administrador.”*

El Lic. Eduardo Amador Zúñiga, Administrador del Área de Salud de Corralillo, en entrevista del 18 de junio del 2021, indicó a esta Auditoría que a la fecha de la entrevista existen varios oficios que no han sido respondidos por la Dirección ni el AIRM Central Sur, citando: DRIPSSCS ASC SJS ADM-624-2020, del 12 de octubre 2020, en lo referente al traspaso de terrenos de la Asociación de Desarrollo San Cristóbal Norte a la CCSS (transcurriendo más de 300 días); DRIPSSCS-ASC-SJS-ADM-613-2020, del 02 de octubre del 2020, sobre solicitud urgente de valoración de edificio Sede del Área de Salud de Corralillo; ASC-SJS-ADM-482-2018, del 24 de agosto del 2018, sobre solicitud de especificaciones técnicas de mantenimiento adecuado a los EBÁIS La

Lucha, Santa Elena, San Juan Sur y Frailes; ASC-SJS-ADM-095-2020, del 13 de marzo del 2020, relacionado con la solicitud de especificaciones técnicas de mantenimiento adecuado a los edificios.

El Dr. Armando Villalobos, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, indicó lo relacionado al seguimiento o respuestas que esa dirección ha brindado al Área de Salud de Corralillo, señalando lo siguiente:

*“Se les ha dado respuesta, el administrador quiere que se hagan las cosas como él dice. En el caso de San Juan Norte nos fuimos a reunir con la gente y les comunicamos que nos hacemos cargo del traspaso, esto se hace así y no han estado solos como lo hacen ver siempre (...).”*

Ante la consulta sobre la evidencia documental, el Dr. Villalobos Castañeda indicó que buscaría y remitiría la documentación respectiva a la Auditoría, sobre los oficios mencionados por el Administrador del Área de Salud de Corralillo, no obstante; manifestó que en el caso del oficio DRIPSSCS ASC SJS ADM-624-2020, del 12 de octubre 2020, referente a San Cristóbal Norte si se emitió respuesta, sin embargo; para los restantes relacionados con la valoración de edificio Sede del Área de Salud de Corralillo, especificaciones técnicas de mantenimiento adecuado a los EBÁIS La Lucha, Santa Elena, San Juan Sur y Frailes y; solicitud de especificaciones técnicas de mantenimiento adecuado a los edificios, debe verificarlo. Al 31 de julio del 2021, esta Auditoría no recibió la evidencia documental sobre el particular.

Por su parte, se le consultó al Ing. Vega Vargas si esa área emitió respuesta a los temas anteriores, iniciando sobre los informes técnicos relacionados con el traspaso de San Cristóbal Norte, señalando que efectivamente se respondió:

*“Si, efectivamente. Cuando el Área de Salud de Corralillo realizó una solicitud sobre la donación del terreno e San Cristóbal Norte, nos pidieron acompañamiento el cual se les brindó. Nos pidieron que les hiciéramos un avalúo de la propiedad (terreno) para el expediente, el cual se realizó. Posteriormente, este trámite inició en un estira y encoje en el área legal sobre los requisitos previos a pasarse a notariado, entonces; en algún momento el área legal nos consultó si todo estaba subsanado desde el punto de vista técnico de ingeniería y le dijimos que si debido a que nuestros informes (avalúo y análisis técnico) estaban basados en formularios institucionales. De hecho, al no estar estandarizado este proceso en la institución, en este momento la Gerencia Médica nos volvió a solicitar que trasladáramos y unificáramos la información de estos dos informes en uno solo, mediante un nuevo machote que ha funcionado en otras unidades.*

*(...) Nosotros realizamos los dos informes y a nuestro entender los dos cumplen técnicamente, no obstante; lo que nos respondió el área legal y que ellos no tienen certeza de que se cumple con lo legal, entonces como que necesitaban que yo les dijera que, si cumplen, lo cual es lógico que cumplen porque yo se los estoy haciendo llegar. Me parece que en caso de que nuestros informes no cumplen según el área legal, deberían indicárnoslo para la respectiva subsanación”.*

Con respecto a la solicitud de especificaciones técnicas para el mantenimiento integral de los edificios, el Ing. Vega Vargas indicó que, sí le respondió formalmente y de forma directa al Lic. Eduardo Amador Zúñiga, Administrador del Área de Salud de Corralillo, Cartago. Esta Auditoría, evidenció que mediante oficio GM-DRSS-DRIPSSCS-DM-ING-354-2021, del 23 junio de 2021, el ARIM Central Sur emitió respuesta sobre el particular.

En lo referente a si esa ARIM Central Sur le respondió los oficios al Área de Salud de Corralillo relacionados con la solicitud de valoración estructural sobre la viabilidad de una segunda planta en el actual edificio para uso de oficinas administrativas, el Ing. Vega Vargas manifestó el 13 de julio del 2021 que en días recientes se envió el oficio de respuesta con una demora más de lo necesario, debido a que el informe no se generó y el tema se quedó sin emitir respuesta formal con responsabilidad exclusiva del ARIM Central Sur. No obstante, el Ing. Vega

Vargas recalcó que aun cuando él no emitió un oficio formal, el ARIM Central Sur realizó las visitas al sitio en conjunto con el Lic. Eduardo Amador Zúñiga y se expuso lo correspondiente a la parte técnica sin quedar por escrito.

De lo anterior se desprende, que la comunicación carece de efectividad y presenta limitaciones en todas las direcciones de los actores, lo cual refuerza lo indicado por el Dr. Villalobos Castañeda con respecto a la administración del Área de Salud de Corralillo, quien manifestó:

*“Desafortunadamente la comunicación se perdió, al menos con el Administrador, con la dirección de esa Área de Salud no hemos tenido ningún problema. Mi persona en conjunto con la Administradora, hemos atendido al Director y al Administrador de Área de Salud de Corralillo (...) Se le dijo en su momento a Don Eduardo que no se le podía decir lo que él quiere escuchar, yo tengo una legalidad y un procedimiento para hacer las cosas y no puede pasar por encima de ellos. Tengo prioridades dentro de la región, no le puedo dar prioridad a un puesto de visita periódica sobre un EBAIS porque es más funcional EBAIS, (...) Tengo muchas prioridades más importantes en otras unidades y Corralillo no es la única unidad que tengo. Desafortunadamente y con todo respecto, sentimos que no ha sido aquí donde se ha roto esa comunicación y yo por lo menos en lo personal considero que la comunicación se ha roto por el Área de Salud del Corralillo, específicamente la Administración, no con la Dirección porque tenemos una buena relación. La Dirección nunca ha sido tan demandante ni ha estado orientada a que usted me responda como yo quiero.”*

Es importante mencionar que el Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, al 31 de julio del 2021 no aportó evidencia documental que demuestre las acciones realizadas para el sistema de control, supervisión y monitoreo del portafolio global de proyectos de la región correspondiente, así como las relaciones de coordinación y comunicación con el Área de Salud de Corralillo y el ARIM Central Sur.

La Ley de Control Interno define los siguientes numerales:

*“12º Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.  
En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes: a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.”*

Lo anterior, se origina debido a que no existe conciliación de criterios en temas de interés entre la Dirección Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central y el Área de Salud de Corralillo, para comunicar y coordinar las diferentes actividades de apoyo en ingeniería y mantenimiento entre las partes involucradas en el proceso de coordinación.

Esta situación podría ocasionar el uso ineficiente de los recursos institucionales, asimismo; podría generar distorsión en la información en perjuicio de la oportunidad y eficacia en la ejecución del portafolio de inversiones institucional y las tareas de mantenimiento, incrementado los plazos de entrega y costos.

---

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos convergen en la existencia de oportunidades de mejora para la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su área técnica, en cuanto a la gestión del recurso físico que realizan en esa región, específicamente en temas de administración de proyectos en cuanto a los procesos del ciclo de vida: iniciación planificación, ejecución, control y cierre, así como de supervisión estratégica; los cuales deberán ser optimizados para impulsar la consecución de los objetivos mediante la eficacia y eficiencia de los procesos inmersos en el desarrollo del portafolio de proyectos, fortaleciendo el progreso del recurso físico en las unidades adscritas correspondientes.

En el tema de control interno y la administración de proyectos, el estudio permitió determinar debilidades en lo referente a las actividades que se disponen, tanto de la Dirección como el ARIM Central Sur, en cuanto a confiabilidad, trazabilidad, oportunidad, consistencia y suficiencia de la información, así como la disponibilidad de herramientas para el seguimiento oportuno por la instancia técnica y mecanismos de supervisión por la dirección.

Los resultados de la evaluación permiten concluir que la gestión que efectúa la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur no es eficaz; por cuanto, no se logró identificar la información que conlleva al cumplimiento de los objetivos de las actividades que desarrolla el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur. Lo anterior, producto de la ausencia de controles e indicadores de gestión; además no se logró evidenciar que esa dirección disponga de objetivos claros, concretos y definidos para su área técnica en cuanto al recurso físico; asimismo, se observó una débil supervisión de esa dirección en las actividades sustantivas que desarrolla el ARIM CS en la gestión del portafolio global de proyectos.

Se determinó que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, presenta debilidades en los mecanismos para determinar el rendimiento o desempeño real del ARIM Central Sur, debido a la carencia de controles e indicadores del área técnica. Este aspecto, no permite definir si existe una garantía razonable en el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros que se asignan a esa unidad, lo cual como Órgano de Control y Fiscalización genera una incertidumbre sobre si la administración de la ARIM Central Sur y el seguimiento de su Dirección son adecuados y orientados a la optimización de los recursos. La ausencia de estos elementos limita conocer si el nivel de producción o el comportamiento en la generación de proyectos o actividades de mantenimiento u otros, están acordes con los recursos disponibles y conforme a las buenas prácticas de la gestión de proyectos.

En cuanto a las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento de las Direcciones de Red Integrada de la Prestación de los Servicios de Salud de la Institución, se obtuvo una diversidad en la cantidad de personal y perfiles ocupacionales del personal que conforman sus equipos de trabajo, las cuales difieren entre sí y con respecto a la composición propuesta en el acuerdo de Junta Directiva, artículo 9, sesión No 8002, del 20 de octubre del 2005; situación que requiere una atención y valoración por parte de las autoridades institucionales de cara a determinar si la propuesta acordada en ese entonces por Junta Directiva aún en la actualidad responde a las necesidades reales en materia de ingeniería y mantenimiento de cada una de las regiones.

En esa misma línea, la identificación de contrastes en los equipos de trabajo de ingeniería y arquitectura, alcanzando una cantidad máxima de 19 funcionarios en el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur y un mínimo de 5 colaboradores en las Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Chorotega y Huetar Norte, asimismo; la diferencia marcada en la totalidad del recurso físico a cargo entre regiones, como lo es la Región Central Sur con el mayor número de 634 establecimientos de salud, con respecto a su homóloga de la Huetar Norte con 137, la menor de las siete; genera incertidumbre sobre si la distribución cuantitativa del personal versus el universo de trabajo mantiene un equilibrio en todas las regiones o se podría estar ante una relación desproporcionada en detrimento del quehacer de algunas áreas en el desarrollo de infraestructura y obras conexas.

Lo anterior permite concluir que existe una inequidad en la cantidad del personal y perfiles ocupacionales entre las diferentes ARIM, en disonancia con lo acordado por Junta Directiva en el artículo 9, sesión No. 8002, del 20 de octubre del 2005.

Adicionalmente, se determinó que el contenido de las herramientas empleadas para consolidar, controlar y dar seguimiento a los portafolios de inversiones locales, tienen una marcada variación entre las 7 Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, por cuanto; son desarrolladas bajo criterio individual y profesional de cada una de las jefaturas de las áreas, es decir; estas unidades no disponen de instrumentos estandarizados a nivel institucional para la gestión del portafolio de proyectos. La no implementación de procesos unificados restringe tener una guía de actuación que defina la forma de cómo deben trabajar todas las regiones, desaprovechando el mayor uso de los recursos en detrimento de una optimización en el quehacer de ingeniería y mantenimiento; incluso limita a los niveles superiores como las Direcciones de Red Integrada de la Prestación de los Servicios de Salud, Dirección de Red de Servicios de Salud y Gerencia Médica, el tener información de fácil interpretación y comparación sobre el desempeño de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento.

Se determinó que la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud de la Región Central Sur, tiene como parte de sus competencias gestionar los recursos físicos-infraestructura, orientado en dos ejes principales: 1) la remodelación y obra nueva, así como 2) el mantenimiento y conservación en Red, con la finalidad de apoyar a las unidades que carecen de recurso técnico para ejecutar las inversiones y proyectos de mantenimiento prioritarios, lo cual es encausado mediante el Área de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur. Lo anterior, con el afán de conservar el recurso físico de esta red y garantizar la eficiencia, disponibilidad y continuidad en su funcionamiento; ante ello, su gestión en materia de ingeniería y mantenimiento resulta de gran relevancia por el impacto en calidad y oportunidad que puede generar en la prestación de los servicios de salud que brinda la CCSS en esa región sur, más aún cuando esta zona es la que dispone de mayor población adscrita.

En lo que respecta a la administración del Portafolio de Proyectos, se identificaron debilidades en la calidad de información que se registra, aspecto al que debe otorgársele la atención respectiva para minimizar la materialización de riesgos asociados al seguimiento y monitoreo oportuno de los proyectos, como prevenir situaciones futuras, las cuales puedan afectar negativamente la conclusión de los proyectos de manera eficaz y eficiente, conforme a las objetivos planteados para atender las necesidades que dieron origen a los mismos.

La gestión de un portafolio de proyectos implica una serie de actividades y/o procesos que van desde la iniciación, planificación, ejecución, control-monitoreo y cierre, aspectos que no están presentes de forma adecuada según lo evidenciado en la evaluación de la región central sur para los periodos 2019, 2020 y 2021. Ante tal variedad de tareas de implementación, es fundamental que el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur, como actor técnico principal de la región, acentúe el grado de responsabilidad en las acciones que realiza en el ámbito de ingeniería y mantenimiento y fortalezca el sistema de información orientado a tener un mejor registro y disposición de la documentación, brindando atributos relevantes como la confiabilidad, trazabilidad, organización, suficiencia, que asegure condiciones óptimas en su contenido, acceso y uso, que permita incrementar la capacidad resolutoria del área mediante datos oportunos, precisos y acorde a los procesos que intervienen en el en esa área técnica.

Las sanas prácticas en administración de proyectos convergen en la aplicación integral de todos los procesos que intervienen en el desarrollo de un portafolio global de proyectos (institucional y regional), por lo que la no aplicación a cabalidad como se determinó en los 3 años evaluados, principalmente en 2019 y 2020, distorsionan el objetivo primordial del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur encausado en llevar a cabo la mayor cantidad de inversiones y actividades de mantenimiento en el menor tiempo posible, asimismo; esta condición desfavorece los ideales institucionales de evitar el mayor rezago posible del recurso físico y brindar la mayor cantidad de prestación en los servicios de salud.

El contar con un direccionamiento, supervisión control, monitoreo y evaluación constante y activo por la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, es uno de los aspectos claves en la consecución de los objetivos de su respectiva área técnica, además; en términos generales se torna esencial para la adecuada gestión de esa dirección. No obstante, a pesar de que ambas partes expresan tener espacios para comentar aspectos de interés sobre ingeniería y mantenimiento, así como tomar decisiones, se determinó una supervisión, monitoreo y asesoría no continua, efectiva y documentada desde el punto de vista estratégico por la Dirección, que impulse en todo momento a quien ocupe el cargo de jefatura del Área Regional de Ingeniería

y Mantenimiento Central Sur, la aplicación de nuevas metodologías de trabajo eficientes y eficaces, que muestre un direccionamiento claro hacia el propósito de la región y en el que exista una retroalimentación constante y formal sobre las necesidades y acciones a ejecutar.

La Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, en su rol principal de conducción, debe procurar maximizar una de las funciones que le corresponde, como es la supervisión de sus instancias adscritas. La omisión o no maximización de esta función sustantiva limita la determinación constante de oportunidades de mejora para el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur y para la toma de decisiones estratégicas como autoridad superior, afectando los servicios que en ellas se brinda a la región. Como parte de las implicaciones está lo referente a la inexistencia de indicadores de gestión del portafolio de proyectos, con un desconocimiento de la región sobre estadísticas relacionadas al plazo medio para el desarrollo (desde la planificación hasta la construcción) de los diferentes tipos de proyectos, cantidad media de obras construidas anualmente, número de proyectos planificados versus ejecutados en un periodo, cuantía de proyectos que se incluyen por año, cuál es la capacidad instalada anual medida en proyectos que tiene la Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento para la atención de la zona, cuántos años permanece en el portafolio de inversiones institucional un determinado proyecto y si tiene un avance mínimo o nulo, cuantas necesidades del nivel local por tipología se atiende anualmente, cual es la productividad de la ARIM entre periodos principalmente antes y después de la incorporación de capital humano en el 2020, entre otros; información vital para la dirección en la toma de decisiones oportuna y correcta.

Por otro lado, en cuanto a las funciones sustantivas orientadas al recurso físico de la Dirección de Red de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, se determinó la ausencia de un documento con la definición formal, asimismo; a pesar de que existen acciones por el Programa de Fortalecimiento para la Prestación de Servicios de Salud sobre esta temática mediante el documento *“Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, nov 2020”*, no es usado por esa dirección como referencia por diferentes razones; entre ellas la existencia de actividades instruidas por el nivel central definiendo el ámbito de acción y por efecto del tema pandemia restringiendo el tiempo, situación que podría implicar que a lo interno de la dirección no se tenga claridad del rol que se debe desarrollar en lo concerniente al recurso físico y puede afectar las acciones de planificación, supervisión, control, evaluación y seguimiento.

En otro orden de ideas, se evidenció la necesidad de fortalecer la implementación de una estrategia de comunicación efectiva entre la Dirección y el Área de Salud Corralillo. Parte del éxito de una buena gestión del recurso físico se alcanza si prevalece la articulación de esfuerzos desde los niveles superiores hasta las unidades usuarias, mediante un involucramiento activo de todas las partes, adecuada comunicación y relación de coordinación efectivas para alinear y vincular las estrategias y prioridades gerenciales de la Institución y Dirección, con respecto a las operativas del nivel local; aspectos que no predominan en el caso en particular de la Administración del Área de Salud de Corralillo y la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, ante lo que se deben redoblar esfuerzos entre las partes con un enfoque de sinergia.

Por otra parte, se determinó que no existe una definición o regulación robusta en lo concerniente al rol que le corresponde a las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Médica, con respecto a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento. Dentro de los aspectos importantes para coadyuvar al fortalecimiento de la gestión de proyectos en el ámbito de ingeniería y mantenimiento del nivel regional, destaca lo relativo a la estructura funcional y organizacional, que si bien se identificó objetivos dirigidos a las Direcciones y Áreas de Ingeniería y Mantenimiento Regionales, que regulan una serie de actividades sustantivas; aun así existen limitaciones en este tema, que requieren un abordaje más integral por las autoridades de la Institución, de manera que se valore la definición de una organización y funciones que favorezcan la consecución de los objetivos de los niveles regionales en general, a efectos que se garantice la buena utilización de los recursos mediante la concentración de esfuerzos alineados a los ejes estratégicos de la CCSS que, brinden valor agregado e impacto positivo de interés público mediante la atención de las necesidades de los usuarios con calidad y oportunidad.

Por último, se evidenció que el hecho de que las ARIM no trabajen integradamente, de forma organizada con la articulación pertinente en cuanto a la información, indicadores de desempeño, con resultados claros, medibles y

trazables, bajo un adecuado enfoque estratégico y de conducción; impide que la Institución pueda garantizar a los usuarios la disposición de obras de infraestructura que impacten positivamente la prestación de los servicios de salud, siendo este el principal objetivo de la CCSS desde la creación de las ARIM en el 2005. Asimismo, si las ARIM condujeran su trabajo bajo un marco más estratégico y articulado, se podrían optimizar los recursos, potenciar la eficiencia y eficacia de las actividades y obtener costos más favorables mediante el aprovechamiento de las economías de escala, con la implementación de estándares de obras o procesos de contratación similares que puedan requerir diferentes unidades.

## RECOMENDACIONES

### AL DR. ROBERTO CERVANTES EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

1. Trasladar el presente informe a conocimiento de la Directora del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS, con el propósito de que se considere en el alcance de la hoja de ruta de ese proyecto lo expuesto en este informe, y se adopten las acciones que sean pertinentes respecto a la estructura organizacional y funcional que le corresponde a las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, la dependencia jerárquica de esas unidades y el rol que tendrán las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Médica; por cuanto, a pesar de que el tema versa sobre el nivel regional es inherente a las decisiones que para tales efectos se tomen en el nivel central.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, posterior al recibo del presente informe; copia de la comunicación mediante la cual se acredite la consideración en la hoja de ruta lo relacionado a este tema por el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central y las acciones adoptadas sobre la estructura organizacional y funcional de las ARIM, sus dependencias jerárquicas y los roles de las respectivas gerencias.

2. Analizar en conjunto con las instancias técnicas respectivas lo evidenciado en el presente informe, y adoptar las medidas temporales que sean pertinentes en cuanto al rol que le corresponde a las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Médica, con respecto a la rectoría, conducción, supervisión y cumplimiento del marco técnico en las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, con el propósito de que se normalice a la brevedad posible esta situación hasta tanto el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS resuelve de forma definitiva y permanente lo señalado en la recomendación 1 del presente informe. En el análisis se debe considerar el acuerdo de Junta Directiva en el artículo 9, sesión N° 8002, del 20 de octubre del 2005.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 6 meses, posterior al recibo del presente informe; la documentación aprobada por la Gerencia General en el que se acredite las acciones a implementar a nivel institucional para normalizar esta situación.

### AL DR. MARIO RUIZ CUBILLO EN SU CALIDAD DE GERENTE MÉDICO E ING. JORGE GRANADOS SOTO, EN SU CALIDAD DE GERENTE DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS, O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO

3. Para la presente recomendación es indispensable la coordinación conjunta de ambas gerencias, por lo que se requiere que la Gerencia Médica instruya a la Dirección de Red de Servicios de Salud la participación de sus instancias técnicas (ARIM) y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías instruya la participación de sus direcciones pertinentes, con la finalidad de que se analice lo expuesto en los hallazgos 1 y 2 ; así como en el *“Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de*

*Salud, abril 2016*”, aprobado por la Gerencia Médica<sup>15</sup> e implementado por el Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Norte.

Lo anterior, con la finalidad de que se realicen las acciones y ajustes necesarios en el instructivo para que a nivel regional se disponga de un documento técnico que incluya todos los elementos necesarios para la correcta gestión del portafolio (institucional y regional), tanto en la gestión de desarrollo de proyectos de infraestructura, en los componentes de diseño, construcción, equipamiento y mantenimiento de proyectos de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, de manera que se pueda disponer de procesos, herramientas e instrumentos estandarizados.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, remitir a esta Auditoría en el plazo de 1 año, posterior al recibo del presente informe, la evidencia documental de lo siguiente:

- El documento donde conste el análisis de lo expuesto en los hallazgos 1 y 2, así como el citado instructivo.
- El instructivo final de planificación y ejecución de proyectos a implementar en las siete Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, con el respectivo aval de las Gerencias Médicas y de Infraestructura y Tecnologías.
- La documentación donde conste la instrucción de implementación de las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías hacia el nivel regional.

#### **AL DR. EDUARDO CAMBRONERO HERNÁNDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE RED DE SERVICIOS DE SALUD O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

4. Conformar un grupo de apoyo con participación de funcionarios de la Dirección de Red de Servicios de Salud y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías como ente rector de ingeniería y mantenimiento, en aras de que se inicie un proceso de fortalecimiento de las actividades y funciones sustantivas de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su respectiva ARIM, en lo referente a la temática analizada, considerando los resultados del presente estudio, según lo evidenciado en los hallazgos 2 y 3, donde se determinaron aspectos relevantes de mejora en el sistema de control interno, en cuanto a la conducción, supervisión y monitoreo de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su respectiva ARIM en lo referente a los procesos de planificación, ejecución y control de la gestión del portafolio global de proyectos (inversión y mantenimiento), carencia de indicadores de gestión que dificultan corroborar el cumplimiento de objetivos y el adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles, debilidades en los sistemas de información en la administración de proyectos.

El grupo de apoyo que se conforme para tal efecto deberá elaborar un informe técnico en el que se analicen las causas que motivaron los hallazgos evidenciados en el presente estudio, además; deberá definir un plan de trabajo para corregir las debilidades detectadas que permita reorientar la gestión administrativa y técnica de esa unidad. Conviene valorar en dicho plan de trabajo, la inclusión de actividades de capacitación para los funcionarios de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su respectiva ARIM.

Para acreditar el cumplimiento de la presente recomendación remitir a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, lo siguiente:

- La documentación donde conste la conformación del grupo de apoyo para fortalecer la gestión.
- El plan de trabajo diseñado para el fortalecimiento de las actividades y funciones sustantivas de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y su respectiva ARIM, con su correspondiente cronograma de implementación.

<sup>15</sup> Según se expone en el oficio DRSSCN-SIA-1182-2017, del 15 de mayo del 2017.



5. Analizar, en conjunto con la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, los aspectos señalados por esta Auditoría en el hallazgo 3.1 en lo referente a las funciones sustantivas atinentes a esa dirección con respecto al recurso físico de la región central sur, con la finalidad de que se ratifiquen, robustezcan y/o definan con claridad de forma oficial las actividades que le corresponden a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, en materia de recurso físico.

Valorar la conveniencia de usar en el análisis lo señalado en el documento “*Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS*”, elaborado por el Programa de Fortalecimiento para la Prestación de Servicios de Salud (PFPSS) y aprobado por Junta Directiva en marzo del 2018, y actualizado por el PFPSS en noviembre del 2020.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, posterior al recibo del presente informe, la evidencia del análisis realizado y el documento oficial que defina las funciones sustantivas sobre el recurso físico.

#### **AL DR. ARMANDO VILLALOBOS CASTAÑEDA EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE RED INTEGRADA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD CENTRAL SUR, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

6. Analizar en conjunto con la Dirección de Red de Servicios de Salud como ente evaluador y mediador, lo señalado en el hallazgo 3.2 en lo referente a los aspectos sobre las relaciones de coordinación y comunicación entre la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur y la Administración del Área de Salud de Corralillo, con la finalidad de fortalecer dichas relaciones y subsanar lo evidenciado por esta Auditoría sobre la gestión en materia de ingeniería y mantenimiento y actividades conexas, que a la fecha del presente estudio no disponen de una solución formal y oportuna a la problemática, orientado a optimizar las oportunidades de mejora al respecto.

Al respecto, la Dirección de Red de Servicios de Salud deberá informar sobre lo actuado a la Gerencia Médica.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, remitir a este Órgano de Control en el plazo de 6 meses, un informe con el análisis efectuado y un plan de trabajo con las acciones a adoptar para atender los requerimientos que se necesitan para optimizar las relaciones de coordinación y comunicación entre las unidades en cuestión, así como la resolución de los temas pendientes de atender.

7. Analizar lo evidenciado en el hallazgo 2, en lo referente a la metodología de administración de proyectos e instruir a su área técnica la implementación del “*Instructivo para la planificación y ejecución de proyectos de obra pública de baja complejidad a cargo de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento adscritas a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, abril 2016*”, hasta tanto se cumpla con la recomendación 3 del presente informe con el que se pretende definir el instructivo final de planificación y ejecución de proyectos a utilizar por las ARIM, con el respectivo aval de las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías; en aras de que el ARIM Central Sur adopte elementos para potenciar la gestión del portafolio de proyectos.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, remitir a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, posterior al recibo del presente informe, un oficio donde conste el análisis de las debilidades e implementación del instructivo.

#### **AL ING. VERNI MANUEL VEGA VARGAS EN SU CALIDAD DE JEFE DEL ÁREA REGIONAL DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO CENTRAL SUR, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

8. Elaborar indicadores de gestión sobre el portafolio global de proyectos (institucional y regional) requeridos por esa ARIM según lo expuesto en el hallazgo 2, en aras de que esa región disponga de parámetros orientados a medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión de las inversiones y mantenimiento que realiza esa unidad.

Asimismo, revisar las herramientas de información y/o control que dispone esa ARIM para la planificación, ejecución, control y cierre del portafolio global de proyectos de esa región, conforme a su ciclo de vida; con la finalidad de perfeccionarlas, ajustarlas y/o elaborar aquellas que se requieran, hasta tanto se defina la estandarización de las herramientas en cuanto a la gestión de proyectos según la recomendación 3 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, remitir a esta Auditoría en el plazo de 4 meses, posterior al recibo del presente informe, un oficio donde conste los indicadores y herramientas de gestión del portafolio global de proyectos.

## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los alcances del presente informe se comentaron con el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Lic. Juan José Acosta Cedeño, Ing. Josué Zúñiga Hernández, Gerente y Asesores de la Gerencia General respectivamente, el Lic. Héctor Armando Hernández Vega y la Licda. Roxana Ramírez Monge, Asistentes de Seguimientos a Informes de Auditoría por la Gerencia Médica, el Arq. Francisco Chacón Madrigal, Asesor de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, el Dr. Ricardo José Murillo Varela y Lic. Luis Gustavo Ramírez Alvarado, Enlace de Red y Asistente de la Dirección de Red de Servicios de Salud respectivamente, el Dr. Armando Villalobos Castañeda, Dra. Silvia Marcela Rojas González y el Dr. Albert Francisco Méndez Vega, Director y Asistentes de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur respectivamente; Ing. Verni Manuel Vega Vargas y Licda. Gina Rojas Herrera, Jefe y Asistente Administrativa del Área Regional de Ingeniería y Mantenimiento Central Sur.

Al respecto, la Administración realizó los siguientes comentarios:

### Sobre la recomendación 1 y 2:

El Lic. Zúñiga Hernández, comentó lo siguiente:

*“Valorar la posibilidad de remitir la primera recomendación directamente a la Directora del Proyecto de Reestructuración, la Dra. Balmaceda, puesto que para efectos nuestros trasladar este informe implicaría cierto tiempo que atrasaría el accionar propiamente de la recomendación, me parece que sería más diligente enviarlo directamente a la dirección del proyecto”.*

*Adicionalmente, un asunto de redacción en el segundo párrafo es analizar la conveniencia de utilizar la palabra “incorporación” puesto que dentro de unos meses se podría interpretar como una modificación a la hoja de ruta que bien se ha señalado está aprobada”.*

En lo referente a lo señalado por el Lic. Zúñiga Hernández, relacionado con dirigir la recomendación a la Dirección del Proyecto de Reestructuración, esta Auditoría considera conveniente que se mantenga su direccionamiento a la Gerencia General como superior jerárquico; además, estaría en consonancia con lo señalado por el Dr. Cervantes Barrantes en cuanto a que no existe problema alguno en reenviar la recomendación a esa dirección. Con relación a sustituir la palabra incorporación, esta Auditoría considera viable ajustar la redacción según lo solicitado, por cuanto es un cambio de forma que no afecta el fondo. Al respecto, se modifica por “consideración”, siendo consecuente con el primer párrafo.

El Dr. Cervantes Barrantes comentó sobre las recomendaciones 1 y 2 lo siguiente:

*“Yo diría que ambas recomendaciones están bien, no les veo problema. No tengo problema en reenviarle la recomendación a la Dra. Balmaceda. Solo me queda la duda de si este tema le*

---

*corresponde a la Gerencia Médica; por cuanto, tiene a cargo las ARIM, siendo la que tiene que tomar las decisiones, aspecto que analizaré posteriormente”.*

En lo referente a lo mencionado por el Dr. Cervantes Barrantes, esta Auditoría conserva el direccionamiento de la recomendación 1 a la Dirección del Proyecto de Reestructuración; quedando a su entero análisis y consideración, posterior al envío del informe, el involucramiento de la Gerencia Médica.

### **Sobre la recomendación 3:**

El Lic. Hernández Vega manifestó:

*“Me parece que la recomendación que va dirigida a la Gerencia Médica debería de replantearse, de manera que primero se analice el instructivo; para mejorarlo, actualizarlo o ampliarlo. Posteriormente, avalarlo en conjunto, Gerencia Médica y Gerencia de Infraestructura y Tecnologías de manera que sea de alcance de todas las Direcciones Regionales de Prestación de Servicios de Salud y Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento. Me parece que el valor agregado de la recomendación está en actualizar el instructivo y que esté al alcance de todas las regiones, para estandarizar. Considero que lo mencionado en el primer párrafo en cuanto a que realicen las acciones necesarias para que la Institución disponga de lineamientos, guías, estandarización de los procesos e instrumentos, es un tema que debe venir de la GIT y Gerencia Médica; y no de la Dirección de Red de Servicios de Salud”*

En lo referente a lo indicado por el Lic. Hernández Vega, esta Auditoría considera viable ajustar la redacción según lo solicitado; por cuanto, es un cambio de forma que no afecta el fondo de la recomendación.

La Licda. Ramírez Monge expuso:

*“Replantear la recomendación, orientada a que la Gerencia Médica en conjunto con la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías procedan a revisar el documento con el fin de estandarizar los procedimientos de gestión de proyectos desarrollados por las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento de las Direcciones de Red Integradas de Prestación de Servicios de Salud”*

En cuanto a lo indicado por la Licda. Ramírez Monge, este Órgano de Fiscalización ratifica que la recomendación está dirigida a las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías y orientada a la estandarización de procesos del portafolio de proyectos a nivel regional, por lo que se atiende el planteamiento solicitado.

El Lic. Ramírez Alvarado manifestó:

*“Me parece que se podría invertir la redacción de la siguiente forma: instruir a la Dirección de Red de Servicios de Salud mediante sus instancias técnicas y en coordinación conjunta con la GIT (...) realizar (...) para que pueda quedar más clara, porque como está redactada parece que la GIT debe instruirnos a nosotros, lo cual no es correcto.*

*Sin embargo, si me parece que debe haber alguien técnico de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías que acompañe y valide la documentación o el instructivo que se desarrolle.”*

Con respecto a lo señalado por el Lic. Ramírez Alvarado, esta Auditoría considera viable ajustar la redacción según lo solicitado; por cuanto, es un cambio de forma que no afecta el fondo de la recomendación.

El Arq. Chacón Madrigal indicó:

*“Me parece que la recomendación es muy general, habla de lineamientos. Para poder implementar una rectoría, me parece que previamente se requiere una serie de elementos que es difícil de*

*establecerlos aquí. Por ejemplo, en este momento la DAI está iniciando con un proceso de estandarización de recintos, entre ellos, diseños y prototipos de EBÁIS, lo cual podría convertirse en un elemento de estandarización que oriente la parte de diseño. El tema de generación de guías de mantenimiento, el reglamento y llevar eso a la especificidad hay mucho de por medio.*

*Me parece que debe aterrizar más y definir como se medirá el cumplimiento o como se haría el cierre propiamente, aspecto que me preocupa mucho porque queda muy abierta la recomendación.*

*Ahora bien, según lo que expresan y bajo el entendido que lo que se requiere es la edición de ese instructivo el cual se podría ampliar a nuevas herramientas como el SPIT, estandarización de recintos, estandarizar el ciclo de vida de los proyectos, hay una serie de elementos que se podría incorporar en ese instructivo y generar una nueva edición y replicarlo en todas las ARIM como una guía de buenas prácticas en administración de proyectos emanadas del nivel central. Así si lo veo más concreto, basado en ese instructivo en el sentido de que ese documento al tener el aval de la GM y GIT, ya se entraría a otro proceso sobre el estado de la implementación del instructivo.*

*Basado en ese instructivo si queda más claro la recomendación.*

*Sugiero que al final de primer párrafo se lea de la siguiente forma: “así como todos los elementos requeridos para la correcta gestión del portafolio, tanto en la gestión de desarrollo de proyectos de infraestructura, en los componentes de diseño, construcción, equipamiento y mantenimiento de proyectos por las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento (portafolio institucional y regional)”*

En atención a lo expuesto por el Arq. Chacón Madrigal, es criterio de este Órgano de Fiscalización que lo relacionado al tema de rectoría en ingeniería y mantenimiento, así como su cumplimiento; es un aspecto contenido en las recomendaciones 1 y 2 emitidas en el presente informe. Con respecto a la generalidad de la presente recomendación, se ajustó conforme lo expuesto por los diversos actores en sus comentarios para lograr la especificidad con base al instructivo existente, de manera que es un asunto de forma y no de fondo.

Esta Auditoría, tomó en consideración ampliar el término de gestión de proyectos según lo planteado por el Arq. Chacón Madrigal; por cuanto; queda más circunscrito el tema de gestión de proyectos.

El Dr. Murillo Varela indicó:

*“Mi persona es el enlace de red con la central sur. Me parece que es una situación muy particular porque la relación entre el Área de Salud de Corralillo y la Regional Central Sur como un todo es mala, muy mala por diferentes razones, no solamente porque no le contestan un oficio u otro, sino que abarca más ámbito. Inclusive, cuando el Área de Salud de Corralillo quiere que algo se atienda lo envía hasta la Gerencia Médica y ella nos lo baja a nosotros, lo cual es un problema crónico y no podemos generalizar ese problema crónico con todas las demás Áreas de Salud porque no es así, simplemente ese es el peor ejemplo.*

*Entonces, dicho esto. Todos los ARIM son diferentes, algunos hacen muchos EBÁIS y otros pocos EBÁIS, unos lo hacen bien y otros mal. Ahora bien, normalizar las funciones de todos los ARIM a nivel regional es muy complicado por las diferencias que existe entre una región y otra. Algunos tienen un fuerte componente del primer nivel y muy poco componente hospitalario, por lo que estandarizarlo es complejo debido a que no es la misma realidad.*

*Además, se está encasillando a proyectos de baja complejidad a los EBÁIS, pero también lo es realizar un sistema de gases medicinales en un hospital, puede ser cualquier cosa. Por lo que esa estandarización de procesos puede ser bastante compleja.*

*Específicamente en cuanto, a la recomendación en sí, me parece que estamos tomando el ejemplo de la Central Norte, pero eso es basado en la realidad de la Central Norte, lo cual es difícil generalizar a las demás regiones. Esto se debe a que la Central Norte y Sur tienen prácticamente más de la mitad de la población, entonces unas necesidades muy diferentes a las que puede tener la Huetar Atlántica o Pacífico Central porque son zonas metropolitanas contra zonas rurales.*

*Entonces, estoy de acuerdo en que se tiene que hacer un elemento normativo, pero aquí ya la Junta Directiva denominó a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías como coordinador, por lo que hace falta que la Gerencia Médica indique que de ahora en adelante vamos a realizar esto o de ahora en adelante le vamos a obedecer lo que diga la GIT.*

*Debido a la gran cantidad de factores que se deben analizar para estandarizar los procesos en tiempo en las diferentes regiones, es muy complejo. Lo que pasa con el Área de Salud de Corralillo es un caso muy extremo porque están con terrenos de la Caja, un edificio de la CCSS que está en malas condiciones e invadidos por terceros.*

*Yo si estoy de acuerdo con que la Gerencia Médica debe hacer un documento normativo que no existe en este momento, porque solo tenemos este antecedente de la central norte, que podría aplicarse uno por región porque ese de la central norte solo aplica para su propia realidad. Entonces no me serviría para otra región porque está orientado más hacia Áreas de Salud Dormitorio y fuerte componente hospitalario (con hospitales regionales más grandes del país). Además, otras regiones tienen otras necesidades de salud.*

*Estoy completamente de acuerdo que la Gerencia Médica le debe hacer un recordatorio a las ARIM de que no quieren obedecer a la GIT, pero es indispensable que cada región debe tener unos mínimos que deben cumplir de acuerdo con su realidad y si después se quiere integrar las siete regiones lo podría realizar la Dirección de Red de Servicios de Salud con la colaboración de la GIT.*

*Me parece que la recomendación está un poco dispersa y se puede simplificar con lo que se pretende hacer. Es decir, definir que hay mucha claridad en quien es el rector, pero si lo que se quiere es que estos procesos se unifiquen, se uniformen y se estandaricen debe decirlo específicamente, es decir, se le debe decir a la Gerencia Médica que ponga a la Dirección de Red a los ARIM a trabajar juntos.*

*Me parece bien el plazo de un año.”*

Con respecto a lo expuesto por el Dr. Murillo Varela, en cuanto a la no conveniencia de considerar como base un instructivo y la realidad de la Central Norte para el resto de las regiones, es criterio de este Órgano de Fiscalización que la presente recomendación está orientada a que se implemente una estandarización a nivel regional, tomando como base la información que dispone la institución actualmente en el ámbito regional, sin embargo; ello no representa que se omita considerar las realidades de cada región ni se limite profundizar o ampliar en todo aquello que se considere necesario para lograr con el producto adecuado. Por tal razón en la recomendación 3 se solicita la participación de la Gerencia Médica, Dirección de Red de Servicios de Salud, todas las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento, y Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, para que de forma integral y con la participación de los actores indicados y los que adicionalmente considere a bien cada Gerencia o Dirección, se defina el documento normativo requerido para todas las regiones, según lo determine el grupo de trabajo que para tales efectos se conforme.

En lo referente a los roles que le corresponde asumir a las Gerencias Médica y de Infraestructura y Tecnologías, es un tema que está en el alcance de las recomendaciones 1 y 2 emitidas en el presente informe, que tienen como finalidad definir en el corto, mediano y largo plazo lo correspondiente a la estructura organizacional y funcional de las ARIM, sus dependencias jerárquicas y los roles de las respectivas gerencias.

---

#### Sobre la recomendación 4:

El Lic. Ramírez Alvarado manifestó:

*“Me parece que, para efectos de orden, es importante que se indique el nombre completo de Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur para diferenciarla de las demás regiones que tenemos a cargo. Además, en vista de que se completaría el nombre de la dirección se podría referir en adelante “y su respectiva ARIM”, para simplificar la denominación.”*

Con respecto a lo señalado por el Lic. Ramírez Alvarado, esta Auditoría considera viable ajustar la redacción según lo solicitado; por cuanto, es un cambio de forma que no afecta el fondo de la recomendación.

#### Sobre la recomendación 5:

El Lic. Ramírez Alvarado manifestó:

*“Considero que el plazo se debe ampliar a 3 meses.”*

Con respecto a lo señalado por el Lic. Ramírez Alvarado, este Órgano de Fiscalización considera viable modificar el plazo de cumplimiento a 3 meses.

El Dr. Murillo Varela indicó:

*“Me parece que esperar un documento del Programa del Fortalecimiento de los Servicios de Salud parece un poco aventurado porque no se sabe cuánto va a durar y deberá ser oficializado por Junta Directiva.”*

*Si lo que se quiere es que se redacte en un mes un manual para la Central Sur o un documento similar a la de la Central Norte, me parece que se necesita más tiempo. Además, todo lo que está realizando el Programa de Fortalecimiento no es nada oficial, entonces no se puede utilizar como referencia, más bien se debe utilizar los acuerdos de Junta Directiva, que si bien es cierto son generales es lo que hay de momento.*

*Me preocupa que me digan que tengo 1 mes para realizar un documento transitorio. Principalmente porque soy yo el que debe encargarse del tema. Por lo anterior sugiero como mínimo 3 meses”.*

En cuanto a lo mencionado por el Dr. Murillo Varela, esta Auditoría considera válidas las observaciones por lo que se ajusta la recomendación orientada a que la administración determine con claridad las funciones sustantivas que le corresponden a la Dirección de Red Integrada sobre el recurso físico, con base en la información existente y según lo considere pertinente la Dirección de Red de Servicios de Salud. Asimismo, este Órgano de Control considera conveniente el análisis por la administración activa del citado documento elaborado por el Programa de Fortalecimiento para la Prestación de Servicios de Salud (PFPS), por cuanto; fue avalado por Junta Directiva en el 2018 y actualizado por el PFPS en el 2020.

Con respecto a la ampliación del plazo de cumplimiento, este Órgano de Fiscalización considera viable la ampliación a 3 meses.

#### Sobre la recomendación 6:

El Lic. Hernández Vega manifestó:

---

*“Con respecto a la recomendación dirigida al Dr. Villalobos Castañeda como Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, me parece que se puede elevar a la Dirección de Red y agregar que de lo actuado se informe a la Gerencia Médica”.*

En lo referente a lo indicado por el Lic. Hernández Vega, esta Auditoría considera viable dirigir la recomendación a la Dirección de Red de Servicios de Salud, no obstante; según lo manifestado por los representantes de esa dirección, este Órgano de Control considera conveniente que la recomendación sea dirigida a la Dirección de Red Integrada de Servicios de Salud Central Sur con la inclusión de la Dirección de Red de Servicios de Salud como evaluador y mediador de las acciones que para tales efectos se realicen.

Además, este Órgano de Control considera conveniente lo indicado en cuanto a que la Dirección de Red de Servicios de Salud informe a la Gerencia Médica sobre lo actuado.

El Lic. Ramírez Alvarado señaló:

*“Me parece conveniente la participación de la Dirección de Red de Servicios de Salud, por lo cual considero que se debe dirigir a la DRIPSS Central Sur, pero con la evaluación de la Dirección de Red. También estoy de acuerdo que se incluya lo referente a la mediación de la Dirección de Red de Servicios de Salud.”*

En lo referente a lo indicado por el Lic. Ramírez Alvarado, esta Auditoría considera factible la participación de la Dirección de Red de Servicios de Salud, por lo que dicha recomendación será dirigida a la Dirección de Red Integrada de Servicios de Salud Central Sur con la inclusión de la Dirección de Red de Servicios de Salud como evaluador y mediador de las acciones que para tales efectos se realicen.

El Dr. Murillo Varela indicó:

*“En primer lugar, dado que es muy evidente que existe una mala relación entre el nivel local y el nivel regional, hacer una recomendación dirigida a la DRIPSS Central Sur es muy probable que la misma relación permanezca.*

*Me parece que esta recomendación si debe ser supervisada por la Dirección de Red de Servicios de Salud, de lo contrario no avanzará.*

*Considero que, si debe ir dirigida al Dr. Villalobos porque allí está la problemática, pero debe estar supervisada por la Dirección de Red, con ello se tendría un involucramiento directo de la Dirección de Red.*

*Me parece que debe ir dirigida a la DRIPSS Central Sur y adicionar que la recomendación se atienda con la evaluación y mediación de la Dirección de Red de Servicios de Salud.”*

En lo referente a lo indicado por el Dr. Murillo Varela, esta Auditoría considera factible la participación de la Dirección de Red de Servicios de Salud, por lo que dicha recomendación será dirigida a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur con la inclusión de la Dirección de Red de Servicios de Salud como evaluador y mediador de las acciones que para tales efectos se realicen.

El Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur (DRIPSS CS), no procedió con la firma del acta de comentario del informe, debido principalmente a que no está de acuerdo con lo señalado en el hallazgo y recomendación por esta Auditoría en lo referente a que existe debilidades y dificultad en la relaciones de coordinación y comunicación entre la DRIPSS CS y la Administración del Área de Salud de Corralillo, asimismo; manifestó que no tiene mala relación con nadie por lo que considera que no debe mejorar una relación en la que él siente que está bien.

Sobre lo señalado por el Dr. Villalobos Castañeda, este Órgano de Control y Fiscalización considera que las situaciones atinentes a las relaciones de coordinación y comunicación se evidenció en las entrevistas realizadas al Director de la DRIPSS CS y Administrador del Área de Salud de Corralillo, en las que consta lo señalado por ambos y que ratifica para esta Auditoría la necesidad de fortalecer este aspecto. Adicionalmente, la Dirección de Red de Servicios de Salud indicó en el comentario de informe lo siguiente: *“dado que es muy evidente que existe una mala relación entre el nivel local y el nivel regional”*, haciendo referencia a la relación entre la DRIPSS CS y el Área de Salud de Corralillo, situación que es consonante a lo evidenciado por este Órgano de Control.

Por lo anterior, es criterio de esta Auditoría mantener la recomendación dirigida a la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur, incluyendo la participación conjunta de la Dirección de Red de Servicios de Salud.

### **Sobre la recomendación 7:**

Los representantes de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur no emitieron comentarios al respecto.

### **Sobre la recomendación 8:**

El Ing. Vega Vargas manifestó:

*“Los indicadores no deberían salir de mí, sino del nivel central. Si como ARIM tengo que hacer los indicadores de gestión, se harán.*

*Sobre la información presentada de la cantidad de recurso humano y proyectos, me preocupa que la información se pueda interpretar erróneamente o de manera sesgada, porque existen una serie de actividades sustantivas aparte de la gestión de proyectos de infraestructura, que son elementos circundantes que afectan la ejecución de proyectos como tal.*

*En cuanto a la comunicación con las áreas de salud, en específico con el Área de Salud de Corralillo, al menos de mi parte como jefatura del ARIM, considero que tengo una buena relación y los atiendo cada vez que así lo requiera.*

*Se desconoce el resto de las recomendaciones debido a que solamente se me presento la recomendación 6”<sup>16</sup>*

En lo referente a lo indicado por el Ing. Vega Vargas, es criterio de esta Auditoría que la elaboración o diseño de los indicadores de gestión es parte de las funciones que le corresponde al titular a cargo de la jefatura del ARIM; debido a que es un insumo que le permite identificar y evaluar el desempeño, productividad y resultados en los diferentes procesos de la unidad. Si bien existe un ente técnico en materia de ingeniería y mantenimiento a nivel central, eso no exime a la jefatura del ARIM el establecer sus propios indicadores para el control de su gestión, fundamentalmente si no dispone de lineamientos sobre el particular del nivel central.

Con respecto a la posible interpretación sesgada de la información por terceros, este Órgano de Control considera que es aspecto subjetivo que dependerá de cada lector, sin embargo; el informe se basó en mostrar objetivamente la información con valores absolutos y relativos, conforme lo suministrado por cada una de las unidades respectivas.

En cuanto a la comunicación entre el área a su cargo el Área de Salud de Corralillo, en el desarrollo del informe sobre esta temática se incluyó lo señalado en entrevista por el Ing. Vega Vargas.

<sup>16</sup> Es importante mencionar que, en el comentario de informe expuesto al Ing. Verni Vega Vargas, la recomendación presentada se enumeró con el 6, sin embargo; para el presente informe dicha recomendación se enumeró con el 8, siendo la misma recomendación.



Es importante mencionar que esta Auditoría tiene la facultad de exponer las recomendaciones a los actores que considere pertinente según el alcance del informe. Sobre el particular, se le expuso la presente recomendación ante la Jefatura del ARIM Central Sur debido a que es la única que está dirigida a esa Área.

El Dr. Armando Villalobos Castañeda, Director de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Central Sur (DRIPSS CS), no procedió con la firma del acta de comentario; sin embargo, en lo referente a esta recomendación manifestó principalmente que las herramientas de monitoreo y/o información para ejecución y control del portafolio global de proyectos, así como los indicadores de gestión de indicadores, es un tema que le compete al nivel central y no al ARIM, debido a que solo les corresponde el portafolio regional y no institucional.

Por último, el Dr. Villalobos indicó que existen otras recomendaciones del presente informe que van dirigidas a otras instancias, según lo señalado por la Auditoría interna durante el comentario, sin embargo; no tuvo conocimiento al respecto

Sobre lo señalado por el Dr. Villalobos Castañeda, este Órgano de Control y Fiscalización considera que la elaboración de herramientas para las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos, entre ellas ejecución y control, es un tema que le corresponde al titular a cargo de la Jefatura del ARIM; debido a que es son parte del sistema de control interno que le permite gestionar de forma correcta sus actividades sustantivas. Si bien existe un ente técnico en materia de ingeniería y mantenimiento a nivel central, eso no exime a la Jefatura del ARIM el disponer de sus propias herramientas para el control de su gestión.

Es relevante clarificar que el portafolio de proyectos global de la región central sur al que hace referencia esta Auditoría Interna se divide en dos componentes: 1) los proyectos que la ARIM Central Sur gestiona mediante la figura del Portafolio de Proyectos de Inversión de Infraestructura y Tecnologías que administra la GIT y 2) el Portafolio de Proyectos Regional que el ARIM gestiona mediante el presupuesto de las unidades locales o regional (obras infraestructura menor y/o necesidades de mantenimiento en equipamiento médico e industrial, avalúos, entre otros). Ambos conforman el portafolio de proyectos global de la región central sur según lo descrito por el Ing. Verni Vega Vargas, jefe del ARIM Central Sur.

Es importante mencionar que esta Auditoría tiene la facultad de exponer las recomendaciones a los actores que considere pertinente según el alcance del informe. Sobre el particular, se le expuso las recomendaciones 6 y 7 ante la Dirección de la DRIPSS Central Sur debido a que dos están dirigidas a esa dirección.

## ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Arq. Gloria Marcela Alpízar Nunnari  
**Asistente de Auditoría**

Ing. Juan Gabriel Barahona Chaves  
**Asistente de Auditoría**

Ing. Miguel Ángel Salvatierra Rojas, jefe  
**Subárea Fiscalización Operativa Región Atlántica**

Lic. Adrián Céspedes Carvajal  
**Jefe de Área**

OSC/RJS/AMCC/MASR/GMAN/JGBC/fmr