



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

**ASS-13-2020**  
**24-01-2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación se realizó en atención al programa de estudios especiales del Área de Servicios de Salud, del periodo 2019, con el objetivo de evaluar la gestión del Servicio de Consulta Externa del Hospital de Guápiles.

El análisis realizado evidencia la importancia que se fortalezca la gestión del Servicio de Consulta Externa, en aspectos como planificación del recurso humano al evidenciarse especialistas con porcentaje disponible para consulta externa menor al 20%, por cuanto se determinó casos con aprovechamiento de las horas disponibles para consulta externa menor al 85%, uso de consultorios y listas de espera, específicamente en el porcentaje de tiempo disponible para consulta externa según tiempo contratado, aprovechamiento de horas disponibles para consulta externa, información confiable de los registros relacionados a los consultorios, así como el abordaje de la lista de espera, siendo que en varios casos se incumplen los parámetros mínimos para la gestión de la consulta externa.

Las acciones realizadas por la Administración deben mejorarse para lograr los parámetros establecidos a nivel institucional en lo relacionado con indicadores de consulta externa, referentes a porcentaje de tiempo disponible para consulta externa y su aprovechamiento.

Con una visión global y un monitoreo continuo, unificado y coherente de los aspectos antes mencionados, la Administración puede planear, organizar y direccionar los recursos hospitalarios y obtener un mayor aprovechamiento para la consecución de sus objetivos.

Es necesario enfocarse en mecanismos que permitan subsanar las debilidades evidenciadas por esta Auditoría en relación con el uso de los recursos disponibles, con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno e impactar de forma positiva la prestación de los servicios en temas relacionados con programación del recurso humano de las especialidades médica, producción, uso de consultorios y las listas de espera en las diferentes especialidades médicas.

En virtud de los resultados del informe, se han emitido recomendaciones a la dirección del Hospital de Guápiles a fin de que se tomen las acciones correspondientes para subsanar las situaciones evidenciadas y fortalecer la gestión del Servicio de Consulta Externa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

ASS-13-2020  
24-01-2020

## ÁREA SERVICIOS DE SALUD

### ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL USO, DISPONIBILIDAD Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN CONSULTA EXTERNA. HOSPITAL DE GUÁPILES, UP 2602 GERENCIA MEDICA

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se realiza en atención al plan anual operativo del año 2019, en el apartado de estudios especiales del Área Servicios de Salud.

#### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión del servicio de Consulta Externa del Hospital de Guápiles.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el índice de productividad de las especialidades médicas, el porcentaje de la programación, distribución y utilización de las horas contratadas de médicos asistentes especialistas en la Consulta Externa.
- Verificar el uso de los consultorios de la consulta externa especializada.
- Evaluar el estado y porcentaje de resolución de las listas de espera en las diferentes especialidades médicas.

#### ALCANCE

El estudio comprende el análisis del Servicio de la Consulta Externa del Hospital de Guápiles, en cuanto a horarios contratados de los profesionales médicos, programación y distribución de horas contratadas de los médicos especialistas, análisis de producción, listas de espera del año 2019 y uso de consultorios, lo anterior para setiembre del 2019.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

El estudio se efectuó de conformidad con lo establecido en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, R-DC-064-2014, emitidas por la Contraloría General de la República; además de normativa legal y técnica atinente a la materia.

## METODOLOGÍA

- Revisión y análisis de información de:
  - Sistema Identificación Agendas y Citas (SIAC).
  - Cubos de Consulta Externa del sistema Expediente Digital Único en Salud (EDUS)
- Entrevistas y/o solicitud de información a los(as) siguientes funcionarios(as) del Hospital de Guápiles
  - Dra. Ileana Musa Mirabal, Directora.
  - Dra. Cindy Núñez Milgran, Jefe Consulta Externa
  - Licda. Rita María Calvo Ortiz, Jefatura de Redes
  - Licda. Iris Patricia Rojas Vallecillo, Sección Estadística
  - Licda. Inés Gerardina Chaverri Quirós, Agendas y Citas

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno N° 8292.
- Ley 8239, “Derechos y deberes de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados”
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público.
- Política y lineamientos institucionales para la gestión de las listas de espera para el 2011
- Manual para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa en el Marco de un Plan de Atención Oportuna, del 1º de enero de 2018.
- Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa.

## ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR

Esta Auditoría, informa y previene al Jерarca 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:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

*“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 (...).”*

## ANTECEDENTES

Para la elaboración del estudio se procedió al diseño y aplicación de cuadros estadísticos para el análisis del índice de productividad y uso de consultorios de la consulta externa.

En los cuadros elaborados se realizó para setiembre del año 2019, un mapeo por médico especialista, el cual contempla cada una de las actividades registradas en el Sistema de Información de Identificación, Agendas y Citas (SIAC), así como información obtenida de los Cubos de Consulta Externa del Sistema Expediente Digital Único en Salud (EDUS), esto, con el propósito de determinar el porcentaje de tiempo disponible para consulta externa, el porcentaje de uso de los consultorios y otros datos que permitan tener una visión global del estado y aprovechamiento de los recursos de la consulta externa, para tomar decisiones adecuadas y oportunas para la gestión del servicio.

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LAS ESPECIALIDADES MÉDICAS.

Para obtener el índice de productividad de las especialidades médicas se procedió al diseño de cuadros estadísticos para el análisis de la planificación del recurso humano, producción y listas de espera.

#### 1.1 De la importancia de fortalecer la planificación del recurso humano.

En cuanto a la Planificación del recurso humano, se analizaron aspectos de actividades programadas de no atención a usuarios y actividades médicas para determinar la cantidad de tiempo disponible para consulta externa. Se analizó el mes de setiembre del 2019, un total de 22 especialistas, 20 días hábiles, en el primer turno, de los cuales 20 especialistas se programaron turnos completos, con una jornada ordinaria de 8,8 horas, un especialista se programó media jornada, equivalente a 4,4 horas diarias y otras 158 horas al mes, siendo que las restantes 18h las laboró como apoyo en otro hospital, lo anterior para un total de 3766 horas por mes.

De datos extraídos del Sistema de Información de Identificación, Agendas y Citas (SIAC) se evidenció que para algunos especialistas el tiempo disponible para consulta externa es inferior al 20% y que el porcentaje de aprovechamiento del tiempo asignado a consulta externa es menor al 85%, esto se según se detalla.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

### 1.1.1 Actividades programadas de no atención a usuarios y de actividades médicas

El total de horas mensual de no atención directa a usuarios fue igual 864.18; equivalentes a un 23% del total, este tiempo incluye las actividades programadas de no atención a usuarios como lo son entre otras, alimentación, vacaciones, licencias, incapacidades, permisos, capacitaciones, sesiones y otras actividades administrativas.

Las horas utilizadas en actividades médicas o atención directa al usuario fue de 1552.92 un 41.23% del total. Este tiempo incluye entre otros, procedimientos de consulta externa, hospitalización, interconsultas, sala de operaciones y urgencias.

### 1.1.2 Planificación del Recurso Humano

En setiembre del 2019, en el Hospital de Guápiles, para la totalidad de las especialidades médicas se programaron 3766 horas, de las cuales 1348.9 estuvieron disponibles para atención de consulta externa, lo que equivale a un 35.82% del tiempo contratado.

Se evidenció que, según los datos suministrados, para el caso de 7 especialistas (32% del total), el porcentaje de tiempo disponible para consulta externa es inferior al 20%, según se indica:

**Tabla 1.**  
Especialistas con porcentaje disponible para consulta externa menor al 20%

ESPECIALIDAD	MÉDICO	PORCENTAJE DISPONIBLE PARA CE
Ginecología	Alejandra Calderón	2%
Cirugía General	Alejandro Alberto Magaña	16%
Cirugía General	Eduardo Alonso Uribe Garro	12%
Medicina General	José Miguel Jiménez Herrera	18%
Ortopedia	Juan Gamaliel Diaz Aguilar	9%
Ginecología	Maritza Alejandra Sandoval	12%
Ginecología	Zulaimy Carlota Manzo	9%

Fuente: Cuadro estadístico 1 – Planificación RH



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

**Tabla 2.**

Porcentajes de asignación de actividades para especialistas con porcentaje disponible para consulta externa menor al 20%

ESPECIALIDAD	MÉDICO	PORCENTAJE DISPONIBLE PARA CE	PORCENTAJE HORAS DE NO ATENCIÓN DIRECTA	PORCENTAJE HORAS DE ATENCIÓN DIRECTA
Ginecología	Alejandra Calderón	2%	45%	53%
Cirugía General	Alejandro Alberto Magaña	16%	27%	57%
Cirugía General	Eduardo Alonso Uribe Garro	12%	17%	71%
Medicina General	José Miguel Jiménez Herrera	18%	30%	52%
Ortopedia	Juan Gamaliel Díaz Aguilar	9%	26%	65%
Ginecología	Maritza Alejandra Sandoval	12%	10%	78%
Ginecología	Zulaimy Carlota Manzo	9%	30%	61%

En oficio JCE-497-2019, del 20 de diciembre del 2019, la Dra. Cindy Núñez Milgram Coordinadora de Consulta Externa, Hospital de Guápiles, indicó:

*“Se obtuvo un porcentaje menor al 20% de tiempo disponible para la consulta externa para los especialistas de especialidades críticas como se detalla a continuación:*

*Alejandra Calderón, Maritza Sandoval y Zulaimy Manzo: es importante indicar que la programación de la especialidad de Ginecobstetricia se debe contar con la cobertura de espacios prioritarios hospitalarios, como es el caso de salones de hospitalización (ginecología, parto, maternidad, sala de partos), urgencias (unidad obstétrica), sala de operaciones de casos de emergencias. A la vez se realiza la cirugía ambulatoria de pacientes que se encuentran en lista de espera quirúrgica muchas de ellas pacientes prioritarias con cáncer y otras lesiones cervicales que no pueden esperar, para el mes en estudio solamente hubo 10 días en los que no se programó sala de operaciones por lo que la cantidad de consultas que se pudo brindar fue escasa. A la vez se retiraron dos especialistas por licencia por maternidad y por suspensión del permiso por parte del colegio de médicos y cirujanos.*

*Alejandro Magaña, Eduardo Uribe: estos especialistas pertenecen a la especialidad de Cirugía General, se cuenta con dos especialistas de servicio social que ingresaron en el mes de setiembre, a la vez es importante aclarar que es variable la cantidad de horas en el mes que se podría asignar consulta debido a que pueden presentarse situaciones como vacaciones, que por ejemplo en el mes de setiembre hubo vacaciones de uno de los especialistas y según la programación al contar con dos especialistas se realiza la cobertura de los servicios prioritarios del hospital como lo son salones, servicio de emergencias, sala de operaciones de emergencias y sala de operaciones programada, por lo cual se programa menor cantidad de consulta y solo cuando no hay sala programada.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

*José Jiménez: este especialista obtuvo un porcentaje bajo debido a que la programación se va rotando cada mes por cada especialista y en el mes de setiembre el doctor Jimenez(sic) realizó la cobertura de emergencias por lo que tiene menos horas programadas para la consulta, a la vez el especialista asistió a un congreso del 23 al 25 de setiembre.”*

La “Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa”, Capítulo 7-Definiciones, apartado 7.28. Periodo de habilitación de la agenda indica:

*“... para las especialidades quirúrgicas el tiempo destinado a la atención de la consulta externa no deberá ser inferior a un 20% del tiempo contratado.”*

Que existan especialistas con porcentaje disponible para consulta externa menor al 20% puede obedecer a una inapropiada programación de las actividades. Lo anterior afecta la adecuada atención de los usuarios, así como la gestión de las listas de espera.

## 1.2 En cuanto a la Producción

De 1538.1 horas disponibles para consulta externa, se utilizaron 844.17 (54.88%) y fueron programadas 865.85 (56.29%), sin embargo, se evidenció que 15 médicos especialistas (68% de los analizados) no alcanzan el 85% de aprovechamiento de las horas que tienen disponibles para consulta externa, esto según se muestra:

**Tabla 3.**

Aprovechamiento de las horas disponibles para consulta externa menor al 85%

ESPECIALIDAD	MÉDICO	% APROVECHAMIENTO CE
Medicina General	Carlos Marvin Marín Monge	66%
Gastroenterología	Jorge Alonso Sandoval	41%
Ortopedia	José Maria Jiménez Medina	72%
Medicina General	José Miguel Jiménez Herrera	74%
Medicina Interna	Lazaro Dianyi De Armas Peña	48%
Medicina Interna	Luis Alonso Espinoza Espinoza	67%
Cirugía General	Luis Eduardo Pochet Sanchez	70%
Medicina General	Luis Gustavo Duran Bolaño	60%
Ginecología	Manuel Adrian Murguia Ward	63%
Gastroenterología	Marco Tulio Sanchez Rojas	25%
Ginecología	Maritza Alejandra Sandoval	3%
Cirugía General	Mary Ann Porta Araya	21%
Ginecología	Olga Alexandrovn	2%
Ginecología	Rene Diaz Arencibi	1%
Ginecología	Zulaimy Carlota Manzo	38%

Fuente: Cuadro estadístico 2 – Producción



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

En oficio JCE-497-2019, del 20 de diciembre del 2019, la Dra. Cindy Núñez Milgram Coordinadora de Consulta Externa, Hospital de Guápiles, indicó:

*“Sobre la recomendación que indica una baja productividad (menos de 85%) queda la duda si en la matriz de cálculo se tomaron en cuenta actividades varias de los especialistas como la producción de procedimientos y otros tiempos en relación a las horas disponibles como por ejemplo los días reales que se contó con el especialista en la unidad. Por ejemplo, llama la atención el porcentaje de la doctora Olga Markelov que llega a un 2%, la cual realiza procedimientos de patología cervical algunos viernes al mes solamente, y el doctor Rene Díaz Arencibia con un 1% el cual estuvo brindando apoyo en la cirugía ambulatoria algunos martes del mes.”*

La “Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa”, 12. Avances de la Gestión y rendición de cuentas: Indicadores de Gestión, indica un parámetro del 85% para el aprovechamiento de las horas disponibles para consulta externa.

La Ley General de Control Interno, artículo 8, dispone lo siguiente:

*“c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*

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

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en su apartado 3.3 “Vinculación con la planificación estratégica”, señalan respecto a los indicadores de gestión lo siguiente:

*“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, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y, en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*

*Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

La Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa, numeral 12.3 -Sobre la producción de la Consulta Externa- establece:

“Siendo que la Consulta Externa es un servicio que se desarrolla mediante la colaboración de Servicios Médicos y No Médicos, mensualmente deberá analizar la producción lograda y la implementación de los planes de mejora elaborados y ejecutados en los diferentes períodos. Este informe deberá ser realizado juntamente con la Jefatura de Registros Médicos y la Dirección de Enfermería, o los funcionarios que estos servicios designen para la atención y colaboración del Servicio de Consulta Externa”.

La situación descrita es procedente ante la falta de control y supervisión por parte de la jefatura en los aspectos analizados, así como la toma de decisiones oportunas al momento del análisis de la información referente a la planificación del recurso humano y el aprovechamiento de la consulta externa, principalmente en las especialidades que no alcanzan el valor parámetro, considerando que entre mayor sea este, mayor es el número de pacientes atendidos.

El no cumplir con el porcentaje de tiempo mínimo requerido para atención de consulta externa debilita la producción del servicio y por consiguiente la atención al usuario, al incrementar listas de espera y plazos de atención.

## **2 SOBRE EL USO DE LOS CONSULTORIOS.**

De la información suministrada por la Administración y obtenida de los cubos de información, así como de la aplicación del cuadro estadístico 2, uso de consultorios, se obtuvo un porcentaje promedio de utilización de consultorios igual al 67%, un 13% menos del valor considerado aceptable.



**Cuadro 1.**  
Cuadro estadístico 2: Uso consultorios especializados

ESPECIALIDAD	PROGRAMACIÓN DE HORAS CONSULTORIO			% DE UTILIZACIÓN HORAS CONSULTORIO		UTILIZACIÓN DE CUPOS								CANTIDAD PROCEDIMIENTOS EN EL PERIODO		% UTILIZACIÓN CONSULTORIOS PROCEDIMIENTOS (PROM TIEMPO 30 MIN)		PORCENTAJE TOTAL PROMEDIO UTILIZACIÓN DE CONSULTORIOS
	NUMERO DE CONSULTORIOS ASIGNADOS POR MES	HORAS DISPONIBLES POR MES	HORAS UTILIZADAS POR MES	% NO UTILIZACION TIEMPO DISPONIBLE CESP.	% UTILIZACIÓN DE TIEMPOS DISPONIBLE PROGRAMADAS EN HORAS CONSULTORIO	DISPONIBILIDAD DE CUPOS CONSULTORIO POR MES		TOTAL DE CUPOS DISPONIBLES POR MES	CUPOS POR CONSULTORIO UTILIZADOS- MES (CUBOS)				% UTILIZACIÓN DE CUPOS					
						CONTROL	NUEVOS		CONTROL	NUEVOS	CONTROL RECARGO	NUEVO RECARGO						
GASTROENTEROLOGIA	1	176.0	110.5	37.2%	62.8%	352	176	704.00	90	78	6	0	24.7%	137	38.9%	64%		
GERIATRIA	2	176.0	85.5	51.4%	48.6%	352	176	704.00	172	170	70	0	58.5%	0	0.0%	59%		
MEDICINA GENERAL	3	176.0	321.8	-82.8%	182.8%	352	176	704.00	903	92	40	28	149.0%	146	41.5%	190%		
MEDICINA INTERNA	4	176.0	121.3	31.1%	68.9%	352	176	704.00	153	332	2	2	69.3%	0	0.0%	69%		
MEDICINA DEL TRABAJO	5	176.0	33.3	81.1%	18.9%	352	176	704.00	31	102	0	12	19.7%	0	0.0%	20%		
MEDICINA DEL DOLOR	6	176.0	27.0	84.7%	15.3%	352	176	704.00	60	48	0	0	15.3%	0	0.0%	15%		
CARDIOLOGIA	7	176.0	73.8	58.1%	41.9%	352	176	704.00	103	118	6	4	32.5%	37	10.5%	43%		
REHABILITACION	8	176.0	48.8	72.3%	27.7%	352	176	704.00	147	48	128	30	48.0%	0	0.0%	48%		
CLINICA MAMA	9	176.0	35.0	80.1%	19.9%	352	176	704.00	106	34	14	20	23.3%	0	0.0%	23%		
OFTALMOLOGIA	10	176.0	210.5	-19.6%	119.6%	352	176	704.00	196	488	79	30	110.5%	79	22.4%	133%		
ORTOPEDIA	11	176.0	249.8	-41.9%	141.9%	352	176	704.00	613	358	16	20	141.6%	14	4.0%	146%		
OTORRINOLARINGOLOGIA	12	176.0	251.5	-42.9%	142.9%	352	176	704.00	192	814	35	216	163.2%	0	0.0%	163%		
CIRUGIA GENERAL	13	176.0	122.0	30.7%	69.3%	352	176	704.00	180	308	1	2	69.6%	0	0.0%	70%		
GINECOLOGIA	14	176.0	44.3	74.9%	25.1%	352	176	704.00	3	34	1	2	5.5%	70	19.9%	25%		
OBSTETRICIA	15	176.0	46.5	73.6%	26.4%	352	176	704.00	48	58	0	0	15.1%	40	11.4%	26%		
PATOLOGIA CERVICAL	16	176.0	60.3	65.8%	34.2%	352	176	704.00	57	184	2	6	34.9%	0	0.0%	35%		
CIRUGIA GENERAL INFANTIL	17	176.0	14.5	91.8%	8.2%	352	176	704.00	26	32	0	4	8.5%	0	0.0%	9%		
MEDICINA GENERAL	18	176.0	111.3	36.8%	63.2%	352	176	704.00	225	220	1	14	64.3%	0	0.0%	64%		
PSIQUIATRIA	19	176.0	94.3	46.4%	53.6%	352	176	704.00	209	168	58	24	63.5%	0	0.0%	63%		
TOTALES		3344.0	2061.5	38.4%	1171%	6688	3344	13376	3514	3686	459	414	58.8%	523	7.8%	67%		

En oficio JCE-497-2019, del 20 de diciembre del 2019, la Dra. Cindy Núñez Milgram Coordinadora de Consulta Externa, Hospital de Guápiles, indicó:

*“Sobre la utilización de consultorios se debe tomar en cuenta la existencia de consultorios específicos para cada especialidad por lo que algunos espacios no se pueden utilizar al 100%, esto debe contemplarse ya que por ejemplo si un cardiólogo tiene vacaciones ese consultorio obtendrá un porcentaje bajo en su utilización durante ese período.”*

La Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa, Cuadro 3, Indicadores de la Gestión de la Consulta Externa, establece como parámetro aceptable del porcentaje de utilización del consultorio un 80%.

La Ley General de Control Interno 8292, en el Capítulo III, Sección I, artículo 14, esa Ley estipula:

*“Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos. d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

Un porcentaje de utilización de los consultorios menor al parámetro establecido se genera ante la falta de seguimiento de este aspecto mediante un indicador que permita regular el componente de la consulta externa.

Los consultorios, en la gestión de los servicios de Consulta Externa son un insumo indispensable para un adecuado desarrollo y administración de la prestación de los servicios, por lo tanto, la falta de regulación y control de estos repercute en la adecuada y oportuna atención al usuario.

### 3 SOBRE LAS LISTAS DE ESPERA EN LAS DIFERENTES ESPECIALIDADES MÉDICAS.

Se determinó que, en el Hospital de Guápiles, en el mes de setiembre el porcentaje de resolución de la lista de espera en Consulta Externa fue de -4%, aunado a esto, se evidenció que en setiembre se realizó depuración de las listas de espera como plan para administrar adecuadamente las agendas, ésta estaba en 4138 pacientes, de los cuales el 71% eran controles.

**Cuadro 2.**  
Cuadro 4: Lista de espera

SITUACION DE LISTA DE ESPERA CONSULTA EXTERNA												
ESPECIALIDAD	LISTA DE ESPERA INICIAL: FECHA: Agosto 2019 LEI		INGRESOS DEL PERIODO DE LISTA DE ESPERA IP		DEPURACION DE CASOS DC (FECHA DE ATENCION)		PACIENTES ATENDIDOS EN EL PERIODO DETERMINADO PA			LISTA DE ESPERA ACTUAL LEA		% RESOLUCION DE PERIODO LEI-LEA/LEI
	NUEVOS	CONTROLES	NUEVOS	CONTROLES	NUEVOS	CONTROLES	NUEVOS	CONTROLES	TOTAL NUEVOS/CONTROLES	NUEVOS	CONTROLES	
23-GASTROENTEROLOGIA	4	7	29	83	2		29	77	38%	2	13	-36%
26-GERIATRIA	37	202	47	216			47	151	31%	37	267	-28%
33-MEDICINA GENERAL	43	791	46	698			36	670	5%	53	819	-5%
35-MEDICINA INTERNA	83	99	104	107		1	104	105	99%	83	100	-1%
36-MEDICINA DEL TRABAJO	4	29	14	38			14	32	44%	4	35	-18%
4-MEDICINA DEL DOLOR	15	37	10	32			10	32	31%	15	37	0%
5-CARDIOLOGIA	28	55	37	82			35	78	45%	30	59	-7%
81-REHABILITACION	49	244	34	200			20	108	19%	63	336	-36%
24-CLINICA MAMA	27	147	14	90			6	78	8%	35	159	-11%
57-OFTALMOLOGIA	134	110	215	238		1	200	165	121%	149	182	-36%
63-ORTOPEDIA	164	450	166	423	4	5	156	409	38%	170	459	-2%
67-OTORRINOLARINGOLOGIA	334	228	349	233	2	2	314	138	228%	367	321	-22%
9-CIRUGIA GENERAL	81	100	122	134			121	133	91%	32	180	-17%
27-GINECOLOGIA	1	6	4	18			3	17	18%	2	7	-29%
53-OBSTETRICIA	19	41	27	38			27	38	71%	19	41	0%
71-PATOLOGIA CERVICAL	32	43	57	86			54	85	64%	35	44	-5%
33-MEDICINA GENERAL PEDIATRIA	72	168	85	189			84	182	46%	73	175	-3%
77-PSIQUIATRIA	86	241	72	213			61	164	37%	97	290	-18%
<b>TOTALES</b>	<b>1172</b>	<b>2789</b>	<b>1356</b>	<b>2819</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>1321</b>	<b>2662</b>	<b>50%</b>	<b>1201</b>	<b>2937</b>	<b>-4%</b>

Adicionalmente, las especialidades con mayor cantidad de casos nuevos son Oftalmología, Ortopedia y Otorrinolaringología y de casos control en lista de espera son Medicina General y Otorrinolaringología y Rehabilitación.

La Ley 8239, "Derechos y deberes de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados", artículo 2º, "Derechos", dispone que los pacientes tienen entre otros, derecho a:

*"e) Recibir atención médica con la eficiencia y diligencia debidas."*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

La Política y Lineamientos institucionales para la gestión de las listas de espera para el 2011, aprobadas por la Junta Directiva en el artículo 22 de la sesión 8485, del 16 de diciembre de 2010, establecen en el apartado 4. “Lineamientos Generales” entre otros aspectos los siguientes:

*“4.2 De la gestión de listas de espera:*

*(...) 4.2.2. Cada centro de atención integrará grupos gestores locales para gestionar las listas de espera, los cuales diseñarán las medidas para su abordaje; estos equipos locales tomarán en cuenta la capacidad instalada tanto en términos de infraestructura, equipamiento, financiamiento, así como de recurso humano para atender la demanda. Estas estrategias serán abordadas tomando en cuenta el funcionamiento de la Red de Servicios de Salud Institucional.*

La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia dispuso en la sentencia 2004-07532 lo siguiente:

*“(...) VIII.- Eficiencia, eficacia, continuidad, regularidad y adaptación en los servicios públicos de salud. Los órganos y entes públicos que prestan servicios de salud pública tienen la obligación imperativa e impostergable de adaptarlos a las necesidades particulares y específicas de sus usuarios o pacientes y, sobre todo, de aquellos que demandan una atención médica inmediata y urgente, sin que la carencia de recursos humanos y materiales sean argumentos jurídicamente válidos para eximirlos del cumplimiento de tal obligación.*

Desde esta perspectiva, los servicios de las clínicas y hospitales de la Caja Costarricense de Seguro Social están en el deber de adoptar e implementar los cambios organizacionales, de contratar el personal médico o auxiliar y de adquirir los materiales y equipo técnico que sean requeridos para brindar prestaciones eficientes, eficaces y rápidas. Los jefes de las Clínicas y Hospitales no pueden invocar, para justificar una atención deficiente y precaria de los pacientes, el problema de las “listas de espera” para las intervenciones quirúrgicas (...)”.

La lista de espera con un porcentaje promedio de resolución negativo obedece a la necesidad de acciones que se orienten a una reducción de los plazos existentes, considerando aspectos de gestión que podrían estar influenciando en ese resultado.

Lo anterior, no garantiza el acceso oportuno de los usuarios a los servicios que brinda la consulta externa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

#### 4 CONTROLES DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA CONSULTA EXTERNA

Mediante correo del 3 de diciembre del 2019, la Dra. Lorena Castillo Arias, Subdirectora del Hospital de Guápiles indicó:

*“...por instrucción de la Dra. Iliana Musa, le remite información solicitada de Consulta externa*

*Durante los consejos técnicos trimestrales se realiza una presentación de avance de metas de todos los servicios, donde deben presentar un informe y realizar una presentación para evidenciar sus logros.”*

Posterior a revisión de documentación remitida por la Administración, se evidenció que trimestralmente la jefatura de consulta externa presenta un informe de gestión en el cual se analiza la producción de la consulta externa en términos de la cantidad de consultas médicas nuevas y subsecuentes así como la cantidad de horas programadas para la especialidad, siendo que en el último informe del tercer trimestre del 2019 se reportó un cumplimiento en sus indicadores de producción variable en un rango del 94 al 151%, sin embargo esos datos no son concordantes con la información obtenida por la Auditoría según análisis de setiembre.

En los informes de la Administración no se observa la inclusión de mecanismos tendientes a aplicar mejoras en el servicio de consulta externa.

#### CONCLUSIÓN

El estudio realizado en el hospital de Guápiles evidencia la importancia de robustecer la gestión del Servicio de Consulta Externa, en aspectos como planificación del recurso humano, producción, uso de consultorios y listas de espera, los cuales demandan de mejoras para atender los requerimientos de atención de los usuarios de ese centro de salud, esto por cuanto los resultados demuestran que los recursos no están siendo utilizados de forma tal que se pueda obtener el mejor aprovechamiento.

A pesar de que la Administración presenta informes trimestrales de gestión, no se aportó a esta Auditoría documentación que evidencie la creación de mecanismos tendientes a aplicar mejoras en el servicio de consulta externa y que permitan alcanzar los parámetros establecidos a nivel institucional en lo relacionado con listas de espera, utilización de consultorios, aprovechamiento del tiempo destinado para consulta externa entre otros mencionados en el informe.

Los resultados obtenidos evidencian la importancia de mejorar la gestión, seguimiento y control de aspectos como incapacidades, permisos, capacitaciones, tiempos de comisiones y sesiones, esto para temas de no atención a usuarios. En cuanto a las actividades médicas, permite el análisis de los tiempos invertidos en clínicas de cesación, talleres, hospitalización, visita domiciliar,



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

procedimientos, interconsultas, sala de operaciones, urgencias entre otros, esto para el caso del cuadro 1: Planificación del recurso humano.

El cuadro 2: Producción por especialista; aparte de permitir obtener las horas disponibles por funcionario para consulta externa, su uso y programación, así como el porcentaje de aprovechamiento de estas, facilita la visualización y control de las consultas nuevas, controles, sustituciones, recargos y citas perdidas.

El cuadro 3: Consultorios, evidencia que tanto se están utilizando estos, considerando la utilización de cupos y el cuadro 4: Listas de espera, muestra el porcentaje de resolución por especialidad.

Con una visión global y un monitoreo continuo, unificado y coherente de los aspectos antes mencionados, la Administración puede planear, organizar y direccionar los recursos hospitalarios y obtener así un mayor aprovechamiento de estos para la consecución de sus objetivos.

Es necesario que, en el Servicio de Consulta Externa en análisis, se enfoquen en aplicar mecanismos que permitan subsanar las debilidades evidenciadas por esta Auditoría en relación con el uso de los recursos disponibles, con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno e impactar de forma positiva la prestación de los servicios.

## RECOMENDACIONES

### A LA DRA. ILIANA MUSA MIRABAL, DIRECTORA HOSPITAL DE GUÁPILES O A QUIEN OCUPE EL CARGO EN SU LUGAR

1. De conformidad con lo descrito en el hallazgo 1.1, sobre la programación del recurso humano de las especialidades médica, llevar a cabo las acciones que sean procedentes, de tal manera que se cumpla con la normativa vigente (20%) del tiempo contratado para la consulta externa.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 2 meses, la documentación donde consten las acciones para su cumplimiento.

2. De conformidad con lo descrito en el hallazgo 1.2, sobre producción, proceder a realizar las acciones que sean necesarias para que los especialistas logren una productividad como mínimo del 85% de aprovechamiento de las horas disponibles para la consulta externa.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 6 meses, la documentación que acredite el logro del 85%.

3. De conformidad con lo descrito en el hallazgo 2, llevar a cabo las coordinaciones necesarias para el uso de consultorios, de tal manera que se cumpla con lo especificado en la normativa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 6 meses las medidas adoptadas para que los datos obtenidos de los cubos de información sobre el tema de uso de consultorios sean veraz y confiable.

4. De conformidad con lo descrito en el hallazgo 3, sobre las listas de espera en las diferentes especialidades médicas, proceder a:

- Elaborar un cronograma con fechas y responsables para la depuración de casos en lista de espera de todas las especialidades
- Realizar un análisis de la gestión de altas en las especialidades, a fin de valorar técnicamente los pacientes que deben referenciarse a otro nivel, de conformidad con su patología
- Elaborar un plan con mecanismos a aplicar para la mejora continua en el servicio de consulta externa.

## COMENTARIO

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados del presente estudio fueron comentados el miércoles 18 de diciembre, en el Hospital de Guápiles con la Dra. Lorena Castillo Arias, Directora Hospital de Guápiles; Dra. Cindy Núñez Milgram, Coordinadora Consulta Externa; Dra. María del Carmen Chacón Castillo, Coordinadora Hospitalización y Licda. Iris Rojas Vallecillo, Jefe de Registros Médicos a.i., acordándose:

*“...facilitar a la Administración el cuadro estadístico 1: Programación de recurso humano, para indicar observaciones referentes a los resultados presentados, específicamente sobre la programación de los especialistas”.*

*Además, la Administración analizará técnica y administrativamente las recomendaciones indicadas en la presente acta de comentario, comprometiéndose a trasladar la información el viernes 20 de diciembre del 2019.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORÍA INTERNA  
Tel. 2539-0821 Fax. 2539-0888  
Apto. 10105

Al respecto, el 20 de diciembre del 2020, mediante correo electrónico la Dra. Cindy Núñez Milgram, Coordinadora Consulta Externa, envió oficio JCE-497-2019, cuya información fue incorporada en el informe.

### ÁREA SERVICIOS DE SALUD

Ing. Alejandra Jara Sanabria, MAP  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Lic. Edgar Avendaño Marchena  
**JEFE ÁREA SERVICIOS DE SALUD**

EAM/AJS/kmch