MINISTERIO DE SALUD
GOBIERNO DE COSTA RICA

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Pedro Meckbel Guillén
Gerente del Servicio Civil 1

Dirección de Transformación y Salud Digital

Período: 18 de noviembre de 2024 al 15 de setiembre de 2026



PRESENTACIÓN 3

RESULTADOS DE LA GESTIÓN 5

1. Labor sustantiva de la Dirección de Transformación y Salud Digital. 5
2. Estado de la Autoevaluación del sistema de control interno de la Dirección de Transformación y Salud Digital 7
3. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección de Transformación y Salud Digital, durante el último año. 8
4. Principales logros alcanzados durante mi gestión en la Dirección de Transformación y Salud Digital. 9
5. Estado de los proyectos más relevantes de la Dirección de Transformación y Salud Digital, existentes al inicio de la gestión y de los que dejó pendientes de concluir. 18
6. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República. 26
7. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones giradas por la Auditoría Interna del Ministerio de Salud. 28
8. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario. 38
9. Administración de los recursos financieros durante su gestión a la administración o a la Unidad. 40

CONCLUSIONES 46

RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSFORMACIÓN Y SALUD DIGITAL 51

PRESENTACIÓN

El presente Informe Final de Gestión se elabora en cumplimiento de los principios de transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y control interno que rigen la gestión pública costarricense, de conformidad con lo establecido en el artículo 12, inciso e), de la Ley General de Control Interno, N.° 8292, y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República. Su propósito es presentar, de manera objetiva y documentada, los principales resultados, avances, logros, desafíos y asuntos pendientes de la gestión desarrollada por el suscrito, Ing. Pedro Meckbel Guillén, como Director de Transformación y Salud Digital del Ministerio de Salud, durante el período comprendido entre el 18 de noviembre de 2024 y el 15 de setiembre de 2026.

El documento ofrece una visión integral de la gestión estratégica, técnica y administrativa de la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD), considerando el cumplimiento de sus funciones sustantivas, los cambios relevantes del entorno institucional y normativo, el estado del sistema de control interno, la gestión de riesgos, la administración de los recursos disponibles, los resultados vinculados con la planificación institucional y el seguimiento de las disposiciones y recomendaciones de los órganos de fiscalización y control.

Especial atención se brinda a los avances relacionados con la Estrategia Nacional de Salud Digital 2023-2030, destacando las acciones orientadas al fortalecimiento de la gobernanza digital, la interoperabilidad de los sistemas de información, la estandarización y calidad de los datos en salud, la innovación tecnológica, la modernización de los servicios y el desarrollo de capacidades institucionales. Asimismo, se evidencia el papel estratégico y articulador de la DTSD en el ejercicio de la rectoría del Ministerio de Salud, mediante la coordinación interinstitucional y el impulso de iniciativas dirigidas a consolidar un ecosistema nacional de salud digital integrado, seguro y sostenible.

Desde un enfoque de gestión para resultados y generación de valor público, el informe procura trascender la descripción de las actividades realizadas, destacando los productos obtenidos, las capacidades fortalecidas y las contribuciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales. De igual manera, identifica las principales limitaciones técnicas, operativas y de recurso humano, así como los riesgos, compromisos y decisiones pendientes que requieren atención para garantizar la continuidad de los proyectos e iniciativas estratégicas.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional, preservar el conocimiento adquirido, facilitar la transición de responsabilidades y asegurar la continuidad y sostenibilidad de la agenda nacional de salud digital. En este sentido, el informe constituye no solo un instrumento de cumplimiento normativo y rendición de cuentas, sino también un insumo estratégico para la toma de decisiones basada en evidencia, la mejora continua y el fortalecimiento de la transformación digital del sector salud costarricense, en beneficio de la población.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Esta sección deberá contener al menos, la información relativa los siguientes aspectos:

1. **Labor sustantiva de la Dirección de Transformación y Salud Digital.**

La Dirección de Transformación y Salud Digital del Ministerio de Salud de Costa Rica constituye una instancia estratégica creada para responder a los retos estructurales, tecnológicos y de gobernanza que enfrenta el sistema nacional de salud en el contexto de la transformación digital del Estado y de la creciente demanda de servicios de salud más eficientes, oportunos, seguros e interoperables. Su creación se formaliza mediante la reforma al Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, incorporada a través del Decreto Ejecutivo N.º 44350-S, el cual reconoce la necesidad de fortalecer la rectoría institucional en materia de transformación digital, innovación, gestión de tecnologías de información y uso estratégico de los datos en salud.

De conformidad con dicho Decreto Ejecutivo, la Dirección de Transformación y Salud Digital depende jerárquicamente del Despacho de los Viceministros y tiene como objetivo sustantivo liderar, coordinar y articular la transformación digital del sector salud, mediante el diseño, formulación, implementación y seguimiento de políticas, estrategias, lineamientos técnicos y acciones orientadas a la adopción de tecnologías digitales innovadoras, garantizando al mismo tiempo la interoperabilidad de los sistemas de información, la seguridad de la información, la protección de los datos personales en salud y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Esta labor sustantiva se ejerce desde una perspectiva integral y transversal, alineada con la rectoría sanitaria, el marco normativo vigente y los principios de gobierno digital, transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en evidencia.

En ese sentido, el Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud establece que la Dirección de Transformación y Salud Digital, no se limita a una función meramente tecnológica, sino que asume un rol estratégico en la conducción del cambio organizacional y cultural que implica la transformación digital del sector salud. Esto incluye la formulación de políticas públicas en salud digital, la definición de hojas de ruta nacionales, la promoción de estándares internacionales, la articulación interinstitucional e intersectorial, la mejora continua y excelencia operacional de los procesos institucionales, y el fortalecimiento de capacidades institucionales para el uso efectivo de las tecnologías de información y comunicación como habilitadoras de mejores resultados sanitarios. La Dirección actúa, por tanto, como un eje articulador entre la visión

estratégica del Ministerio de Salud, las necesidades operativas del sector y las tendencias regionales e internacionales en salud digital, innovación y gobernanza de datos.

Asimismo, la Dirección tiene dentro de su ámbito sustantivo el desarrollo de acciones orientadas a apoyar a las autoridades superiores del Ministerio en la toma de decisiones estratégicas, mediante el análisis de información, la generación de evidencia y el uso inteligente de los datos del sector salud. Esta función resulta clave para la gobernanza del sistema, en tanto permite optimizar la asignación de recursos, fortalecer la sostenibilidad financiera, reducir inequidades, mejorar la eficiencia de los servicios y elevar la calidad de la atención a la población. La transformación digital se concibe, así, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para fortalecer la rectoría sanitaria y el cumplimiento de los objetivos de salud pública del país.

El reglamento también establece la estructura interna de la Dirección de Transformación y Salud Digital, la cual se organiza mediante unidades especializadas que reflejan su naturaleza sustantiva y estratégica. Entre estas se incluyen la Unidad de Innovación y Transformación Digital, orientada a impulsar procesos de innovación, adopción de tecnologías emergentes y modernización de los servicios; la Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud, encargada de promover la eficiencia, la calidad y la optimización de procesos; y el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, responsable de la gestión integral de los sistemas, servicios e infraestructura tecnológica del Ministerio de Salud. Asimismo, en febrero 2025 se realiza una reorganización administrativa en la Dirección de Servicios de Salud y se le asignan funciones de economía de la salud relacionadas con el análisis avanzado de datos para la toma de decisiones en financiamiento y la mejora de la eficiencia y equidad en la asignación de los recursos. Esta estructura permite una gestión integral que articula la visión estratégica con la operación técnica y el mejoramiento continuo. Sin embargo, a partir del 27 de mayo de 2026, mediante los oficios CARTA-MS-DVM-ADM-193-2026 y CARTA-MS-DVM-ADM-196-2026, suscritos por el Viceministro de Salud, Ing. Allan Mora Vargas, se dispuso el traslado de las plazas correspondientes a Economía de la Salud al Despacho Viceministerial. Esta decisión respondió a la necesidad de garantizar la adecuada atención, coordinación y seguimiento de asuntos técnicos, proyectos estratégicos y gestiones administrativas que, por su naturaleza, nivel de especialización y relevancia institucional, requieren una gestión directa desde dicho Despacho.

En concordancia con el marco normativo que le da origen, la labor sustantiva de la Dirección de Transformación y Salud Digital se fundamenta también en la coordinación permanente con actores clave del ecosistema nacional de salud, tales como la Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros y otras instituciones del sector público, el sector privado, la academia, organismos internacionales y la

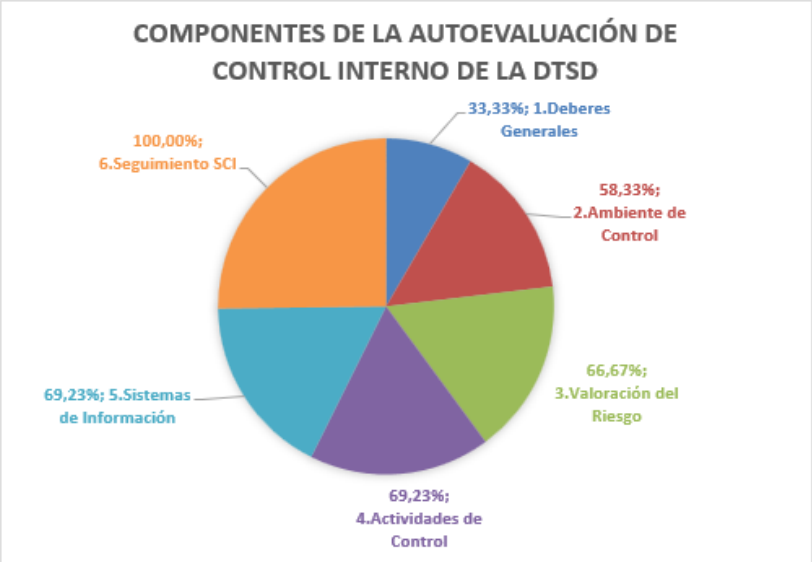
ciudadanía. La Dirección está facultada para promover espacios de articulación, colaboración y gobernanza que permitan alinear esfuerzos, evitar duplicidades, potenciar sinergias y avanzar de manera ordenada y coherente hacia un ecosistema digital de salud interoperable, centrado en las personas y alineado con las prioridades nacionales.

En síntesis, la Dirección de Transformación y Salud Digital, conforme a su Decreto de creación, ejerce una labor sustantiva de carácter rector, estratégico y transversal, orientada a liderar la transformación digital del sector salud costarricense, fortalecer la gobernanza de las tecnologías y los datos en salud, impulsar la innovación y la mejora continua, y apoyar la toma de decisiones basadas en evidencia, todo ello con el propósito último de mejorar la eficiencia del sistema de salud, reducir brechas, y garantizar servicios de mayor calidad y valor para la población. Esta función sustantiva se consolida como un pilar fundamental para la modernización del Ministerio de Salud y para el cumplimiento de su mandato constitucional de protección y promoción de la salud pública.

2. Estado de la Autoevaluación del sistema de control interno de la Dirección de **Transformación y Salud Digital**

Durante el período de gestión, y en el marco del fortalecimiento del sistema de control interno, en estricto apego a lo dispuesto en la Ley General de Control Interno (Ley N.° 8292), se implementaron diversas acciones orientadas a garantizar una adecuada organización interna, la claridad en la asignación de responsabilidades y el fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos de la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD) y sus unidades. Lo anterior se llevó a cabo aun cuando la Dirección de Planificación del Ministerio determinó que, para el año 2025, no correspondía realizar el proceso formal de autoevaluación del sistema de control interno mediante el Sistema IPSUM-Plan.

Para el año 2026 según consta en el Sistema Institucional IPSUM-PLAN se elaboró la Autoevaluación y la DTSD se encuentra avanzando de manera progresiva en la implementación y fortalecimiento de las acciones relacionadas con control interno, ética institucional, gestión de riesgos, revisión y mejora de procesos y procedimientos, administración de bienes y gestión documental. Actualmente se desarrollan actividades de comunicación, divulgación, revisión, actualización y documentación de los distintos instrumentos y procedimientos aplicables, con el propósito de fortalecer su conocimiento y cumplimiento por parte de las personas funcionarias. Se tiene previsto completar estas acciones durante el segundo semestre de 2026, de conformidad con la planificación y prioridades establecidas.



3. **Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección de Transformación y Salud Digital, durante el último año.**

Como parte del fortalecimiento del sistema de control interno, se procedió a la designación de funcionarios enlace en materia de Control Interno y de Gestión Administrativa, con el propósito de facilitar la coordinación con las instancias institucionales competentes, dar seguimiento a las disposiciones y lineamientos emitidos, y asegurar una comunicación oportuna y efectiva sobre los aspectos relacionados con control interno, planificación, ejecución presupuestaria y gestión administrativa. La definición de estos enlaces permitió contar con roles claros dentro de la Dirección, fortaleciendo los mecanismos de supervisión, seguimiento y mejora continua.

Además, se asignaron de forma clara y formal las tareas y funciones, de conformidad con los perfiles de puestos vigentes, procurando una adecuada segregación de funciones y un alineamiento entre las responsabilidades asignadas y las competencias técnicas y administrativas del personal. Esta definición permitió mejorar la trazabilidad de las actuaciones, fortalecer la rendición de cuentas y reducir riesgos asociados a duplicidades, vacíos funcionales o asignación indebida de responsabilidades.

Igualmente se desarrollaron y aplicaron los procedimientos y acciones necesarias para la gestión administrativa y operativa de la Dirección, abarcando aspectos relacionados con la planificación, seguimiento de proyectos e informes de órganos fiscalizadores, coordinación interinstitucional, gestión documental, trámites administrativos y apoyo a los procesos sustantivos de transformación y salud digital. Estos procedimientos contribuyeron a ordenar la operación interna de la DTSD, mejorar la eficiencia en la

ejecución de las funciones y asegurar el cumplimiento de los lineamientos institucionales y normativos aplicables.

Estas acciones reflejan un avance en la consolidación de un sistema de control interno funcional y acorde con la naturaleza y complejidad de la DTSD. La Dirección deja así establecidas bases organizativas y operativas que facilitan la continuidad de los procesos de control interno y la madurez progresiva del sistema en los períodos siguientes.

4. **Principales logros alcanzados durante mi gestión en la Dirección de Transformación y Salud Digital.**

Los principales logros alcanzados durante la gestión de la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD), en el período comprendido entre noviembre 2024 y setiembre 2026, se presentan bajo un enfoque estratégico, integral y alineado a la Política Nacional de Salud, al Plan Estratégico Institucional, a la Estrategia Nacional de Salud Digital (ENSD) y demás instrumentos de política pública de MICITT, MIDEPLAN y SECOMISCA; con el propósito de evidenciar de manera ordenada y transparente los avances en la transformación digital del sector salud.

La descripción de los logros se estructura conforme a los cuatro ejes estratégicos de la Estrategia Nacional de Salud Digital, integrando de forma complementaria dos dimensiones de análisis:

a. El enfoque institucional, referido al fortalecimiento de las capacidades internas, la gobernanza, la infraestructura tecnológica, los procesos y la gestión administrativa.
b. El enfoque sectorial, orientado a los avances en interoperabilidad, estandarización, innovación, servicios digitales y articulación interinstitucional del ecosistema nacional de salud.

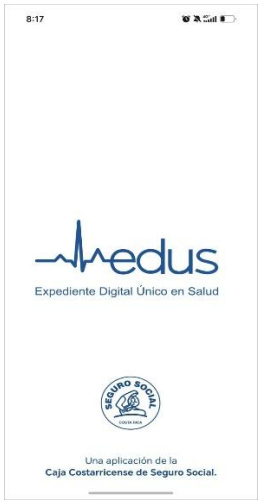
Este enfoque permite distinguir claramente los resultados alcanzados tanto en el ámbito interno de la institución como en su rol rector frente al sector salud, asegurando coherencia con la planificación institucional, la normativa vigente y los compromisos nacionales e internacionales asumidos por el país en materia de salud digital.

En este sentido se describen los proyectos o acciones concretas ejecutadas para los cuatro ejes de la ENSD y de la Gestión Administrativa de la DTSD.

A. INTEROPERABILIDAD

La interoperabilidad constituye un eje habilitador fundamental para la transformación digital del sistema de salud costarricense. Durante este periodo se han realizado diferentes acciones habilitadoras y proyectos de interoperabilidad a nivel institucional y sectorial. Los cuales se describen a continuación:

1. Oficialización y divulgación del DTSD-LIN-INT-SINOVAC-001. Lineamiento de interoperabilidad entre Sistemas de Información Externos y Sistema de Información Sistema Nominal de Vacunación (SINOVAC)[1]
2. Oficialización y divulgación del Lineamiento General de Interoperabilidad entre Sistemas de Información Electrónicos con el Sistema Automatizado de Receta Digital[2]
3. Actualización de la Guía de Implementación HL7/FHIR para la interoperabilidad del del Sistema Nominal de Vacunación (SINOVAC).[3]
4. Oficialización, publicación y actualización de la Guía CORE HL7/FHIR, una herramienta técnica que estandariza el intercambio de datos clínicos entre instituciones públicas y privadas. Esta iniciativa promueve mayor libertad para el usuario, mejora la seguridad en la atención y facilita la integración de servicios.[4]
5. Oficialización y publicación de la Guía de Implementación HL7/FHIR de Receta Digital[5]
6. Integración del Certificado Digital de Vacunación contra la Fiebre Amarilla(CFA) en el App EDUS de la CCSS y al App Pura Vida Móvil de MICITT.





[1] https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/ministerio-de-salud/salud-digital/lineamientos-interoperabilidad-sinovac/9496-lineamiento-de-interoperabilidad-sinovac/file
[2] https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/ministerio-de-salud/salud-digital/lineamientos-interoperabilidad-receta-digital
[3] https://www.ministeriodesalud.go.cr/fhir/index.html
[4] https://www.ministeriodesalud.go.cr/core/
[5] https://www.ministeriodesalud.go.cr/fhir/receta/

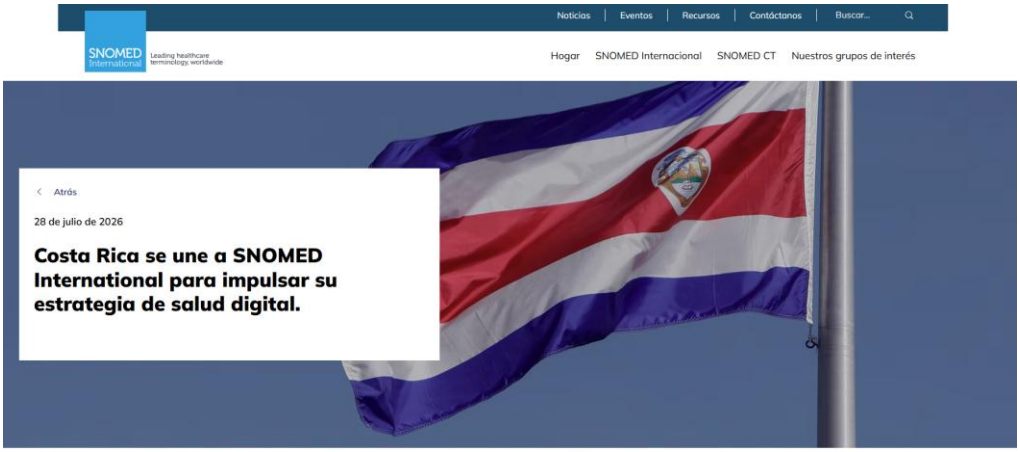
7. Interoperabilidad del Sistema SINADOC con el Tribunal Supremo de Elecciones y la Dirección General de Migración y Extranjería para captar voluntades de donantes de órganos y tejidos.
8. Implementación del Certificado Internacional de Vacunación contra la Fiebre Amarilla (CFA) con el Bus de Interoperabilidad (XROAD) de MICITT.

B. GOBERNANZA

1. Participación en las sesiones del Comité Técnico de Salud donde se tomaron acuerdos relacionados con temas de interoperabilidad, estándares, ejecución de proyectos, entre otros.
2. Gestión para la formalización del Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones y Ministerio de Salud, para la ejecución del proyecto denominado Fortalecimiento de las Capacidades de Ciberseguridad de Costa Rica.
3. Gestión para la formalización del Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones para la Integración del Certificado Electrónico de Vacunación contra la Fiebre Amarilla en la aplicación Pura Vida Móvil y en el Portal Pura Vida Digital, esto permitió tener otro mecanismo digital para que la población costarricense pueda obtener el Certificado Digital de Vacunación contra la Fiebre Amarilla.
4. Gestión para la formalización del Convenio Específico de Encargo de Datos entre el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para la consulta de información de egresados de los Servicios de Capacitación y Formación de Manipulación de Alimentos y Consejos para el Manejo Higiénico de Los Alimentos. Este convenio permitió que se realizará la Consulta Web por número de cedula, para que las personas que aprobaron los cursos pueden descargar por el Carné Digital de Manipulación de Alimentos a través de la Oficina Virtual del Ministerio de Salud.[6] Asimismo, se amplió el Convenio suscrito con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), con el propósito de habilitar el acceso a la información del Sistema de Entes Acreditados. De forma complementaria, se realizaron los ajustes tecnológicos necesarios para permitir la consulta y validación de los datos de las personas tituladas por entidades debidamente acreditadas ante el INA. Esta mejora fortalece los mecanismos de verificación utilizados por el Ministerio de Salud para la emisión del carné de manipulación de alimentos, reduciendo el riesgo de otorgar carnés con base en títulos emitidos por entidades no acreditadas y fortaleciendo los controles para prevenir posibles falsificaciones o irregularidades en el proceso.
5. Se gestionó ante el Banco Central de Costa Rica el Sello Digital del Ministerio de Salud, el cual se constituye en un habilitador para la digitalización de trámites en la institución.
6. Participación en el equipo técnico y clínico con actores del Sector Salud para el desarrollo y validación de guías de interoperabilidad.
7. Gestión ante la OPS y OMS para la incorporación de Costa Rica a la Red Mundial de Confianza en Salud Digital de la OMS y al Dominio de Confianza Ruta Panamericana para la Salud Digital (PH4H)

[6] https://www.ministeriodesalud.go.cr/oficinavirtual/manipulacion-alimentos

8. Gestión estratégica y administrativa para la Adhesión de Costa Rica a SNOMED Internacional, lo cual permite contar con un lenguaje clínico estandarizado, fortaleciendo la interoperabilidad semántica y la calidad de la información en salud. Además, facilita la integración entre sistemas, mejora la continuidad de la atención y reduce errores clínicos mediante datos estructurados y comparables. Se definió la Hoja de Ruta de SNOMED para los siguientes 4 años y se incorporó como meta en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2027-2030.[7]



SNOMED International se complace en dar la bienvenida a Costa Rica como su miembro más reciente.

9. Gestión ante MICITT y MIDEPLAN para la aprobación de una Cooperación Técnica No Reembolsable con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) con el propósito de desarrollar un Modelo de Gobernanza de Datos en Salud, dicha cooperación dio inicio el 01 de noviembre de 2025 y finaliza el 31 de diciembre de 2026.
10. Revisión Técnica y aprobación de la Estrategia Regional de Transformación Digital en Salud y del Grupo Técnico Especializado en Salud Digital, la cual fue oficializada durante la Presidencia Pro Tempori de Costa Rica en la COMISCA en primer semestre 2025.
11. Gestión Administrativa y Rediseño del Decreto Ejecutivo *"Reglamento de interoperabilidad e intercambio seguro de datos clínicos y reconocimiento del derecho de las personas a la disponibilidad de sus datos de salud",* actualmente en proceso de consulta pública en el sitio web del Ministerio de Salud.[8]

C. CIBERSEGURIDAD E INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

1. Se gestionó y adquirieron por parte del Convenio firmado entre MICITT-MINSA, 2548 licencias de programas especializados en ciberseguridad, lo que permitió proteger la infraestructura tecnológica del ministerio y dar constante monitoreo (24/7) a través del Centro de Respuesta de incidentes de Seguridad Informática

[7] https://www.snomed.org/news/costa-rica-joins-snomed-international%2C-advancing-digital-health-strategy
[8]

CSIRT-CR. Actualmente, se encuentra en proceso de contratación por mecanismo de Convenio Marco promovido por MICITT la renovación de las 2548 licencias.
2. Se realizó el reemplazo de 2850 equipos de cómputo en los tres niveles de gestión del Ministerio de Salud.
3. Se reemplazaron todos los equipos de telecomunicación para mejorar la red inalámbrica del Ministerio de Salud en los tres niveles de gestión del Ministerio de Salud, lo que ha permitido evidentemente mejorar la conectividad y la agilización de los procesos.
4. Reemplazo de equipos de multifuncionales de impresión en los 3 niveles de gestión
5. Disponer de un servidor terminológico nacional compatible con HL7 FHIR, que permita gestionar, consultar, validar y distribuir terminologías, sistemas de codificación, conjuntos de valores y mapeos utilizados en el sector salud.
6. Disponer de un servidor terminológico compatible con SNOMED CT, que permita la gestión, consulta, actualización y distribución de la terminología clínica estandarizada."

D. ALFABETIZACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

1. 2136 funcionarios del Ministerio de Salud debidamente capacitados en el curso de Fundamentos de Ciberseguridad, en el marco de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023-2027.
2. Se han impartido los siguientes cursos:
   a. Conociendo la Innovación en Salud Pública (10 funcionarios).
   b. Introducción a los Sistemas de Información para la Salud (107 funcionarios).
   c. Transformación Digital en Salud (36 funcionarios).
   d. Domina la IA con Gemini (7 funcionarios).
3. Desarrollo de un sitio web para Salud Mental con estudiantes del COTEPECOS.
4. Charlas mejora continua
5. Capacitación sobre elaboración de procedimientos a todos los niveles de gestión

E. PROYECTOS INSTITUCIONALES Y SECTORIALES

En el presente apartado se describen los principales proyectos institucionales y sectoriales impulsados durante el período de gestión, los cuales se presentan organizados según las distintas unidades que conforman la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD).

I. Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC)

1. Contratación y Adjudicación de un software por servicio para el registro de productos de interés sanitario en Costa Rica, LICITACIÓN MAYOR 2025LY-000008-0013600001 por un periodo de 4 años lo que permitirá tener una trazabilidad a los productos de interés sanitario registrados en Costa Rica.

2. Desarrollo de Términos de Referencia e inicio de proceso de contratación de un software por servicio para despacho y prescripción de medicamentos en Costa Rica. (LICITACIÓN MAYOR 2026LY-000002-0013600001)
3. Desarrollo e implementación del Sistema RETC Y REACAH “Registro de Emisión y Transferencia de Contaminantes” y el sistema REACAH “Sistema de información para el proceso de Registro de Emisiones Atmosféricas de Contaminantes Químicos de Calderas y Hornos”.[9]
4. Desarrollo y oficialización de la Metodología de Priorización de Proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación.
5. Desarrollo de nuevos módulos del sistema SINADOC “Sistema Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos” (Cardíaco, pulmonar, córneas, hepático).
6. Actualización y mejoras de los sistemas SIVEI “Sistema de Notificación Obligatoria” y SINOVAC “Sistema Nacional de vacunas”.
7. Mejoras en el sistema MSI “Módulo de Seguridad Integrado” – Seguridad de los sistemas de información.
8. Mejoras en el sistema SINARHUS “Sistema Nacional de Recursos Humanos en Salud”, nuevos requerimientos de carga y actualización del sistema.
9. Documentación de las contrataciones, preanálisis del proyecto, términos de referencia para los proyectos: Sistema Nacional de Trazabilidad de Cañamo-Cannabis (SINATRACC) y Sistema de Mortalidad Materno Infantil (SIMMI). Actualmente, la Direcciones dueñas de los proyectos están en el proceso de elaboración del perfil de inversión pública según lineamientos de MIDEPLAN.
10. Documentación de las contrataciones, preanálisis del proyecto, términos de referencia para los proyectos: Modulo de Seguridad Institucional (MSI), Sistema de Investigación Científica y Tecnologías en Salud (SINICTIS), Sistema de Planificación Institucional (iPsum Plan).
11. Mantenimiento en los sistemas Administrativos (Sistema Institucional de Administración Financiera (SIAF), Sistema Institucional de Proveeduría (SIPRO).
12. Administración de la Base de datos institucional y administración del WebLogic
13. Contratación del software de Mesa de Servicios, así como del licenciamiento de la plataforma Joomla y de horas de soporte especializado, orientadas a asegurar la sostenibilidad, estabilidad y continuidad de los portales institucionales.
14. Adquisición de Licencias de ARGIS Online para captura y georrefenciación de datos de diversos servicios del Ministerio y transferencia de aplicaciones a las licencias institucionales.
15. Adquisición de Solución de Colaboración en Línea como Servicio – en la nube de Microsoft 365 para el Ministerio de Salud, bajo la modalidad de reserva abierta (2025LY-000007-0013600001)
16. Adquisición de Solución de Colaboración en Línea como Servicio – en la nube de Microsoft 365 para el Ministerio de Salud, bajo la modalidad de reserva abierta (2026XE-000001-0013600001).
17. Elaboración de un Diagnóstico y Formulación de un Modelo de Arquitectura Empresarial en el Ministerio de Salud.
18. Elaboración del Marco de Gestión de Tecnológicas de la Información versión 2.0 en el Ministerio de Salud.

[9] https://portal.ministeriodesalud.go.cr/index.php

19. Desarrollo del nuevo sitio web del Ministerio de Salud por parte de la Unidad de Gestión de Servicios de TI. [10]
20. Desarrollo de la nueva mesa de servicio de TIC para el Ministerio de Salud por parte de la Unidad de Gestión de Servicios de TI.

II. Unidad de Innovación y Transformación Digital (UITD)

1. Desarrollo e implementación de la Oficina Virtual del Ministerio de Salud en la cual se incorporaron tres (3) trámites del Ministerio.



2. Desarrollo e implementación del Certificado Digital de Vacunación contra la Fiebre Amarilla (CFA) y reconocimiento de la OPS a Costa Rica como el primer país en la Región de la Americas por tener un Certificado Digital con reconocimiento internacional.
3. Desarrollo e implementación del Certificado Digital de Manipulación de Alimentos (CMA) en la Oficina Virtual del Ministerio de Salud.
4. Desarrollo e implementación de plataforma para eventos masivos (Gestión de citas de vacúnatenos).
5. Elaboración de la Agenda Nacional de Inteligencia Artificial en Salud desarrollado en cooperación con la Cámara Costarricense de la Salud y la Universidad Estatal a Distancia (UNED)
6. Se desarrolló el Primer DATATÓN en Salud en Costa Rica, un evento pionero en innovación y transformación digital que reunió a más de 90 expertos nacionales e internacionales en salud digital, análisis de datos y políticas públicas, dejando como resultado un informe de resultados con recomendaciones e insumos para el Ministerio de Salud en la formulación del Modelo de Gobernanza de Datos en Salud.
7. Desarrollo de canal de comunicación con la población y usuarios de los servicios del Ministerio a través de un asistente virtual (Minsabot).

[10] https://www.ministeriodesalud.go.cr/

8. Alianza con la Universidad Nacional para el desarrollo de Proyectos de Transformación Digital tales como: Semillero de Innovación, Observatorio de la Salud, Lodos Septicos, Gestión de Denuncias de DRPIRS y Sistema de Gestión Administrativa.
9. Creación y actualización de la sección de RAPYMES en el sitio web del Ministerio de Salud, el cual brinda información oportuna y establece el canal de comunicación para que las Empresas PYMES puedan gestionar sus permisos respectivos ante el Ministerio.

III. Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud (UMCEOS)

1. Desarrollo de Términos de Referencia e Inicio del proceso de contratación de un Business Process Management (BPM) para la automatización de los procesos del Ministerio.
2. Digitalización de formularios de denuncias.
3. Estudios de costos simples en vacunación (VSR, Hepatitis A, Hepatitis B, Varicela, PCV, HPV y Fiebre Amarilla)
4. Estudio de Medición del gasto de la respuesta nacional ante el VIH y Sida.
5. Planes de Mejora Regulatoria de los años 2023, 2024 y 2025 con 100% de cumplimiento.
6. Constante actualización del Catálogo Nacional de Trámites (CNT).
7. Fortalecimiento de la Ventanilla Única de Inversión con crecimiento en trámites digitales y funcionalidades para la ciudadanía, en coordinación con PROCOMER
8. Mediciones de la calidad del servicio a los ciudadanos en coordinación con la Unidades de Atención al Cliente, a través de la Encuesta de Satisfacción sobre la Calidad del Servicio - Ministerio de Salud.
9. Mediciones de la calidad del servicio del Sistema IsMyspeers para cumplimiento de disposición de la Auditoría Interna.
10. Elaboración del Estudio de reestructuración de la Dirección de Registro de Productos de Interés y Riesgo Sanitario por solicitud del despacho viceministerial.
11. Elaboración del Estudio de reestructuración de la Dirección de Salud Ambiental y la Dirección de Servicios de Salud por solicitud del despacho viceministerial.
12. Elaboración del Estudio de reestructuración de la Dirección de Investigación y Tecnologías en Salud por solicitud del despacho viceministerial.
13. Desarrollo de aplicativo de citas de consulta ciudadana en la Dirección de Registro de Productos de interés y Riesgo Sanitario, para consultas de Medicamentos Biológicos, Alimentos, Suplementos a la dieta, Productos naturales EMB, Productos medicinales de CANNABIS, medicamentos no ET y consultas a la Dirección de DRPIRS, así como, en coordinación con el proveedor del servicio la implementación de la automatización de los certificados de libre venta en el Sistema Regístrelo lo que permitió reducir los tiempos de emisión y entrega de los certificados de 3 semanas a 3 días hábiles.
14. Revisión y aprobación de 60 procedimientos institucionales.

F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ESTRATEGICA

Durante el período de gestión se fortalecieron las capacidades administrativas, operativas, tecnológicas y de planificación de la Dirección de Transformación y Salud Digital, procurando el cumplimiento de los compromisos institucionales y nacionales vinculados con la transformación y la salud digital. Entre los principales logros alcanzados destacan:

- Cumplimiento de la planificación operativa institucional: se alcanzó el 100 % de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Insitucional (POI) 2025. Para el año 2026, las metas programadas se encuentran en ejecución y seguimiento, de conformidad con los plazos y productos establecidos.
- Cumplimiento de compromisos de la Política Nacional de Salud: se dio seguimiento y cumplimiento a las metas y acciones asignadas a la Dirección de Transformación y Salud Digital en el marco de la Política Nacional de Salud, fortaleciendo el componente de transformación digital e interoperabilidad.
- Cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2022-2026: se atendieron los compromisos e indicadores asignados al Ministerio de Salud y a la Dirección en materia de transformación y salud digital, asegurando su seguimiento, reporte y cumplimiento conforme con los mecanismos de planificación nacional.
- Incorporación de SNOMED CT en la planificación nacional: se logró establecer la intervención pública vinculada con la implementación de SNOMED CT y definir el correspondiente indicador para su incorporación en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del período 2027-2030, consolidando la terminología clínica estandarizada como una línea estratégica para el fortalecimiento de la interoperabilidad semántica y la transformación digital del sector salud.
- Cumplimiento de metas de la Estrategia de Transformación Digital del país: se avanzó en el cumplimiento de los compromisos institucionales asociados a la estrategia nacional de transformación digital, mediante iniciativas relacionadas con servicios digitales, interoperabilidad, modernización tecnológica, gestión de datos y fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Fortalecimiento de la gestión del recurso humano en Tecnologías de Información y Comunicación: se realizaron movimientos y ajustes de personal en el Departamento de Tecnologías de Información, orientados a fortalecer su capacidad operativa y mejorar la distribución de responsabilidades y recursos técnicos.
- Nombramiento de la jefatura de Gestión de Servicios de TI: se concretó el nombramiento de la persona responsable de la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información, lo que permitió fortalecer la conducción de los servicios tecnológicos y acelerar proyectos prioritarios para la institución.
- Actualización de puestos técnicos: se promovieron ajustes en puestos técnicos contemplados en el Manual de Cargos Institucional, procurando su adecuación a las clases y perfiles establecidos para la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), permitiendo una utilización más eficiente de las plazas disponibles y una

mayor correspondencia entre los perfiles profesionales y las necesidades institucionales.
- Mejora de las condiciones físicas y de trabajo de la Dirección: se realizó la dotación de nuevo mobiliario y equipamiento para las áreas de trabajo de la Dirección, contribuyendo a mejorar las condiciones para el desempeño de las funciones del personal.
- Modernización de la sala de reuniones de la Dirección: se fortaleció la infraestructura y el equipamiento de la sala de reuniones, generando mejores condiciones para sesiones de trabajo, actividades técnicas, coordinación interinstitucional y reuniones presenciales y virtuales.

En conjunto, estos resultados reflejan un fortalecimiento de la capacidad de planificación, gestión y ejecución de la Dirección de Transformación y Salud Digital, así como una mayor articulación de sus acciones con los instrumentos nacionales de planificación, transformación digital, salud digital e inteligencia artificial.

5. **Estado de los proyectos más relevantes de la Dirección de Transformación y Salud Digital, existentes al inicio de la gestión y de los que dejó pendientes de concluir.**

Algunos proyectos trascienden el período de un año calendario, por lo que su ejecución puede extenderse por dos años o más. Uno de los proyectos pendientes de concluir corresponde a la interoperabilidad de los eventos epidemiológicos entre el Sistema de Vigilancia Epidemiológica (SIVEI) del Ministerio de Salud y el Sistema de Vigilancia Epidemiológica (SIVE) de la CCSS, el cual contempla la incorporación, durante el año 2026, de hasta 68 eventos de notificación obligatoria. Además, algunos proyectos por temas de apelaciones y recursos ante la Contraloría General de la República durante el proceso de contratación se atrasó su implementación.

Finalmente, algunos proyectos en marcha prioritarios son:

1. Interoperabilidad SINOVAC-Sector Privado
2. Interoperabilidad Receta Digital
3. Modelo Nacional de Interoperabilidad
4. Decreto de Interoperabilidad
5. Hoja de Ruta de Implementación de SNOMED CT y la conformación de la NRC
6. Modelo de Gobernanza de Datos Personales de la Salud
7. Plan de Mejora Continua Institucional para optimizar procesos.

A continuación, se presentan los proyectos en ejecución durante el 2026 y el estado de avance respectivo a la fecha de renuncia del suscrito de la institución.

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
1	Plan Institucional de Transformación y Salud Digital	Dirección Transformación y Salud Digital	Fortalecer la capacidad del Ministerio de Salud para ejercer una rectoría sanitaria moderna, eficiente y basada en evidencia mediante la transformación digital de sus procesos, la interoperabilidad de los sistemas de información, la gobernanza de los datos, la innovación tecnológica y el desarrollo de capacidades institucionales, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones, la vigilancia de la salud y los servicios brindados a la población.	65%
2	Decreto de Interoperabilidad	Dirección Transformación y Salud Digital	Establecer el marco regulatorio, técnico y organizativo que permita la interoperabilidad segura y estandarizada de la información clínica entre los prestadores de servicios de salud públicos, privados y mixtos, garantizando la continuidad de la atención, el derecho de los pacientes a la portabilidad de sus datos de salud, la protección de la información personal y el fortalecimiento de la transformación digital del Sistema Nacional de Salud	90%
3	Centro de Modelo de Servicios Integrados EDUS	Dirección Transformación y Salud Digital	Implementar y fortalecer del servicio de Medicina de Empresa en el Consultorio Médico del Ministerio de Salud, mediante el acceso controlado y autorizado al Expediente Digital Único en Salud (EDUS), a través de las plataformas y herramientas tecnológicas que la CCSS disponga para tal fin.	95%
4	Modelo de Gobernanza de Datos Personales en Salud	Dirección Transformación y Salud Digital	Diseñar e implementar un Modelo de Gobernanza de Datos Personales en Salud que establezca los principios, políticas, estructuras de gobernanza, roles, responsabilidades y mecanismos para la gestión segura, ética y estandarizada de los datos personales en salud, garantizando el cumplimiento del marco jurídico nacional, la protección de los derechos de las personas y el intercambio seguro de información dentro del ecosistema nacional de salud digital.	85%
5	Formulación del PETIC institucional	Tecnologías de Información y Comunicación	Formular el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC) institucional, alineado con el Plan Estratégico Institucional, la Estrategia Nacional de Salud Digital, las políticas nacionales de transformación digital y las necesidades de modernización tecnológica del Ministerio de Salud, con el fin de establecer la hoja de ruta para el fortalecimiento de las capacidades digitales, la gobernanza de TI, la ciberseguridad, la interoperabilidad y la innovación institucional.	90%
6	Catálogo institucional de Sistemas	Tecnologías de Información y Comunicación	Diseñar y consolidar un catálogo institucional de sistemas de información que permita identificar, documentar y administrar los activos tecnológicos del Ministerio de Salud, facilitando la toma de decisiones, la gobernanza de TI, la interoperabilidad, la continuidad de los servicios y la planificación estratégica.	95%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
7	Hoja de ruta de interoperabilidad institucional	Tecnologías de Información y Comunicación	Elaborar la Hoja de Ruta de Interoperabilidad Institucional que establezca las acciones, proyectos y prioridades para implementar progresivamente la interoperabilidad entre los sistemas institucionales y con entidades externas, conforme al marco nacional de interoperabilidad y los estándares de salud digital.	0%
8	Modernización del sitio web	Unidad de Gestión de Servicios	Modernizar el sitio web institucional del Ministerio de Salud mediante el diseño e implementación de una plataforma más accesible, responsiva, segura y orientada a las necesidades de la ciudadanía, que facilite el acceso a información, trámites, servicios y contenidos de salud pública.	100%
9	Actualización del marco de gestión TIC	Unidad de Gestión de Servicios	Actualizar el Marco de Gestión TIC institucional mediante la revisión y definición de su estructura, principios, componentes y lineamientos generales, con el fin de establecer un marco integral que oriente la gobernanza y la gestión de las tecnologías de información y comunicación del Ministerio de Salud, alineado con la normativa vigente, las buenas prácticas y las necesidades institucionales.	85%
10	Mesa de soporte técnico TIC	Unidad de Gestión de Servicios	Modernizar la plataforma institucional para la gestión centralizada de solicitudes, incidentes y requerimientos tecnológicos, que permita mejorar la trazabilidad, los tiempos de respuesta, el control de los servicios TIC y la experiencia de las personas usuarias.	100%
11	Adquisición de Equipos de Cómputo (Tablets)	Unidad de Infraestructura Tecnológica	Dotar al Ministerio de Salud de equipos móviles que fortalezcan la ejecución de procesos de inspección, vigilancia, fiscalización y trabajo de campo, promoviendo la digitalización de los procesos institucionales.	100%
12	Renovación Alquiler Impresoras	Unidad de Infraestructura Tecnológica	Garantizar la continuidad de los servicios institucionales de impresión, copiado y digitalización mediante la renovación del contrato de alquiler de equipos multifuncionales.	100%
13	Migración a Tecnología PAS	Unidad de Infraestructura Tecnológica	Modernizar la infraestructura tecnológica institucional mediante la migración a tecnología PAS, fortaleciendo la disponibilidad, seguridad, escalabilidad y desempeño de los servicios tecnológicos institucionales.	0%
14	Renovación de los servicios de internet (DARS CARTAGO, DARS PARAÍSO Y DARS EL GUARCO)	Unidad de Infraestructura Tecnológica	Garantizar la continuidad, disponibilidad y calidad de los servicios de conectividad a Internet en las Áreas Rectoras de Salud de Cartago, Paraíso y El Guarco, mediante la renovación oportuna del servicio de telecomunicaciones, asegurando el soporte a la operación institucional y a los servicios digitales.	100%
15	Estudio de Prefactibilidad Leasing Equipo Computo	Unidad de Infraestructura Tecnológica	Determinar la viabilidad técnica, financiera, económica, jurídica y operativa de adquirir equipo de cómputo mediante la modalidad de arrendamiento financiero u operativo (leasing) en el Ministerio de Salud, con el propósito de	0%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
			modernizar la infraestructura tecnológica, optimizar los recursos institucionales y garantizar la continuidad de los servicios.	
16	Herramienta PSF y Autorizaciones Sanitarias	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Implementar una herramienta automatizada, centralizada, homologada y segura para registrar, dar seguimiento y controlar los Permisos Sanitarios de Funcionamiento y otras autorizaciones tramitadas en las Áreas Rectoras de Salud.	90%
17	Observatorio en Salud	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Implementar un espacio institucional centralizado para integrar, visualizar y analizar información de salud pública, rectoría, vigilancia, regulación, promoción y gestión administrativa, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.	90%
18	Oficina virtual 2.0	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Fortalecer y consolidar la Oficina Virtual como el canal digital institucional para facilitar a la ciudadanía, empresas y otros usuarios el acceso seguro, ágil y oportuno a trámites, servicios, consultas y documentos digitales del Ministerio de Salud, promoviendo la simplificación, interoperabilidad y transformación digital de los servicios institucionales.	100%
19	Catálogo Nacional de Medicamentos GS1	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Implementar un repositorio nacional estandarizado, homologado y codificado con la información de los medicamentos aprobados, que pueda ser consumido mediante protocolos de interoperabilidad por las instituciones autorizadas del sector salud.	95%
20	Agentes Virtuales Inteligentes (IA)	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Implementar agentes virtuales integrados a la Oficina Virtual y canales institucionales para brindar orientación ciudadana 24/7, utilizando normativa, preguntas frecuentes, guías de trámites y fuentes oficiales.	30%
21	Encuentro Nacional de Interoperabilidad	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Promover la interoperabilidad de los sistemas de información en salud mediante el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, fortaleciendo la transformación digital, la estandarización y el intercambio seguro de información clínica en Costa Rica.	95%
22	Agenda Nacional de Inteligencia Artificial en Salud	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Establecer una hoja de ruta nacional que oriente la aplicación, desarrollo, investigación e implementación responsable de la Inteligencia Artificial en el ecosistema de salud costarricense, mediante cinco ámbitos estratégicos: gobernanza y regulación; capacitación y gestión del cambio; innovación e I+D+i; infraestructura e interoperabilidad; y adopción e impacto clínico. La finalidad es que la IA contribuya a mejorar la calidad, eficiencia, equidad y seguridad de los servicios de salud.	0%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
23	Semillero de Iniciativas de Innovación	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Crear un mecanismo institucional permanente para identificar, promover, desarrollar y acompañar iniciativas innovadoras de transformación y salud digital, impulsadas por las personas funcionarias y equipos de trabajo, que permitan resolver necesidades reales, optimizar procesos, mejorar los servicios y generar valor público mediante el uso estratégico de tecnologías digitales, datos, automatización e innovación.	90%
24	Proyectos Estudiantes (Lodos Septicos, Sistema de Gestión de Guias de Inspección, Denuncias DRPIRS, Sistema de Recepción y Seguimiento de Trámites)	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Desarrollar soluciones tecnológicas mediante proyectos estudiantiles que contribuyan a la digitalización, automatización y mejora de los procesos institucionales, fortaleciendo la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y la atención a los usuarios.	25%
25	Hoja de Ruta Implementación SNOMED CT / NRC	Unidad de Innovación y Transformación Digital	Implementar progresivamente SNOMED CT como terminología clínica de referencia nacional, con el fin de estandarizar la captura, intercambio y reutilización de los datos clínicos; fortalecer la interoperabilidad semántica entre los sistemas de salud públicos y privados; mejorar la continuidad y calidad de la atención; y habilitar mejores capacidades de analítica, investigación y toma de decisiones clínicas y de política pública.	10%
26	Sub Sitio Web Sandbox SNOMED	Unidad de Innovación y Transformación Digital / Unidad de Gestión de Servicios	Desarrollar e implementar un subsitio web Sandbox SNOMED que permita disponer de un entorno de pruebas, consulta, validación y aprendizaje sobre el uso de la terminología clínica estandarizada SNOMED CT, facilitando su integración con los sistemas de información.	50%
27	Simplificación de Trámites	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Optimizar el proceso de autorización de publicidad de bebidas alcohólicas del Ministerio de Salud brindado los insumos para la digitalización o automatización de sus etapas, con el fin de brindar un servicio más ágil, transparente, eficiente y orientado a las necesidades de los usuarios, garantizando el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente.	85%
28	Mejora de Procesos y Certificaciones	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Mejora del proceso Certificaciones de Libre Venta (CLV), Producto Farmacéutico (CPP) y Certificación de Materias Primas; mediante la automatización del mismo para una disminución del tiempo de generación de certificaciones y facilidad para el interesado de gestionarlo	100%
29	Atención vía telefónica IP	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Diseñar e implementar una estructura de menús IVR en IsMypeers para el Ministerio de Salud que permita brindar información pregrabada y enrutar llamadas por nivel de gestión, área y unidad organizativa, con el fin de reducir saturación, mejorar la oportunidad de atención y elevar la eficiencia del servicio telefónico	60%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
30	Optimización del Proceso de Atención de Denuncias	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Unificar los canales de recepción y depurar los procesos de atención	40%
31	Pasarela de Pagos Institucional	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Mecanismo de cobro de trámites del MINSA segura, trazable y confiable	100%
32	Plan de Mejora Continua Institucional	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional del Ministerio de Salud mediante la formulación e implementación de un Plan de Mejora Continua que promueva la optimización de procesos, la simplificación de trámites, la innovación, la transformación digital y el fortalecimiento de los servicios brindados a la ciudadanía, bajo un enfoque de gestión para resultados.	0%
33	Interoperabilidad SINADOC-DGME y TSE	Unidad de Sistemas Información	Interoperar SINADOC con la DGME y TSE para obtener las voluntades de donación de órganos de los ciudadanos	100%
34	Interoperabilidad Sector Privado SINOVAC	Unidad de Sistemas Información	Interoperar SINOVAC con establecimientos privados en tema de vacunas	80%
35	Panel Digital Interactivos (Vacunación)	Unidad de Sistemas Información	Panel digital interactivo para obtener las coberturas de vacunación y otros indicadores.	95%
36	Desarrollo Módulo de Sobrevida - SINADOC	Unidad de Sistemas Información	Análisis y desarrollo del módulo de Sobrevida en el sistema SINADOC para	100%
37	SINADOC	Unidad de Sistemas Información	Implementación del módulo de seguridad y módulo de sobrevida	90%
38	Mantenimiento de sistemas de Información	Unidad de Sistemas Información	Desarrollo de lineamientos de seguridad de sistemas de información	95%
39	Contratación REGISTRELO	Unidad de Sistemas Información	Documentación de contratación, análisis de ofertas, apoyo en la evaluación	100%
40	Sistema Nacional de Trazabilidad de Cañamo-Cannabis (SINATRACC)	Unidad de Sistemas Información	Contratación del desarrollo del sistema	50%
41	Sistema de Mortalidad Materno Infantil (SIMMI)	Unidad de Sistemas Información	Contratación del desarrollo del sistema	50%
42	Interoperabilidad SINOVAC	Unidad de Sistemas Información	Interoperabilidad CCSS-SINOVAC	50%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
43	Contratación SINAVISA	Unidad de Sistemas Información	Contraparte técnica en la Contratación	80%
44	Contratación RECETA DIGITAL	Unidad de Sistemas Información	Gestionar y formalizar durante 2026 la contratación del Sistema de Receta Digital para el Ministerio de Salud, garantizando la definición de los requerimientos técnicos, funcionales y de seguridad necesarios para su posterior implementación y operación.	95%
45	Interoperabilidad Receta Digital	Unidad de Sistemas Información	Fortalecer la interoperabilidad del Sistema de Receta Digital del Ministerio de Salud mediante la integración segura y estandarizada con los sistemas de información de los actores del sector salud, facilitando el intercambio electrónico de datos, la trazabilidad de las prescripciones y dispensaciones de medicamentos y la mejora de los mecanismos de control y fiscalización sanitaria.	25%
46	Implementación ARGIS	Dirección Transformación y Salud Digital	Fortalecer las capacidades de análisis geoespacial, planificación, vigilancia y toma de decisiones del Ministerio de Salud mediante la adquisición e implementación de la plataforma ArcGIS, facilitando la integración, visualización y análisis territorial de información sanitaria.	100%
47	Contratación BPM	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Fortalecer la eficiencia, eficacia, trazabilidad y transformación digital de la gestión institucional del Ministerio de Salud mediante la contratación e implementación de una solución tecnológica de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), que permita modelar, automatizar, ejecutar, monitorear y optimizar los procesos institucionales, promoviendo la mejora continua y la gestión para resultados.	80%
48	Reorganización IAFA	Dirección Transformación y Salud Digital	Asesorar al IAFA como experto técnico en la elaboración de la propuesta de reorganización	85%
49	Elaboración y Actualización de Guías de Inspección	Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud	Fortalecer la calidad, eficiencia, estandarización y transparencia de las actuaciones de inspección del Ministerio de Salud mediante la elaboración y actualización de guías técnicas que permitan unificar criterios, procedimientos y mecanismos de evaluación, promoviendo el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente y la mejora continua de los servicios institucionales.	25%

N.º Proyecto	Proyecto	Unidad Responsable	Objetivo	% Avance
50	Apostillado Digital e incorporación del Sello Digital del MS a los Certificados de Regístrelo	Unidad de Innovación y Transformación Digital / Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional	Fortalecer la seguridad, autenticidad, validez y trazabilidad de los certificados emitidos mediante la plataforma Regístrelo, a través de la incorporación del sello digital del Ministerio de Salud y la habilitación de mecanismos de apostillado digital, con el propósito de simplificar trámites, reducir tiempos de gestión y facilitar el reconocimiento internacional de los documentos.	50%

6. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.

El cumplimiento de las disposiciones se ha realizado en concordancia con los planes de acción definidos, los cuales han sido ejecutados en tiempo y forma, conforme a lo establecido.

1. DFOE-BIS-IAD-00002-2023 Seguridad de la Información

Número de disposición	Disposición	Nivel de cumplimiento
4.4	Elaborar e implementar un cronograma para corregir las vulnerabilidades que le fueron comunicadas mediante oficio N.° 02550 (DFOE-BIS-0149) del 6 de marzo de 2023. Remitir a la CGR una certificación en la cual se acredite la elaboración del cronograma a más tardar el 9 de junio de 2023; así como una certificación acerca de la implementación del cronograma para corregir las vulnerabilidades a más tardar el 23 de junio de 2023. (Ver párrafo 2.24 al 2.34).	CUMPLIDA
4.5	Elaborar, oficializar e implementar la programación de las sesiones del Consejo Tecnológico del Ministerio de Salud, para que este ejecute de manera continua las funciones que le fueron definidas en materia de toma decisiones sobre temas estratégicos asociados con las tecnologías de información y comunicación que inciden en la prestación de los servicios a los usuarios. Remitir a la Contraloría General una certificación, a más tardar el 30 de junio de 2023, que acredite la elaboración y oficialización de la programación de reuniones de dicho Consejo. Asimismo, remitir una certificación, a más tardar el 21 de julio de 2023, donde se acredite la implementación de esa programación. (Ver párrafo 2.1 al 2.14).	CUMPLIDA
4.6	Elaborar una propuesta de mecanismo de control para garantizar que el acceso a la información de los manuales de usuario de los sistemas institucionales corresponda a aquella estrictamente necesaria según el rol, funciones y autorización de cada tipo y perfil de usuario. Enviar dicha propuesta al Consejo Tecnológico del Ministerio de Salud para lo de su competencia. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual conste la elaboración y remisión de la propuesta de mecanismo de control al Consejo Tecnológico, a más tardar el 7 de julio de 2023. (Ver párrafo 2.15 al 2.23).	CUMPLIDA
4.7	Elaborar e implementar un mecanismo de control para verificar la aplicación integral de los lineamientos de ciberseguridad y contraseñas en la totalidad de los equipos de cómputo y los sistemas del Ministerio de Salud, el doble factor de autenticación, así como la identificación en forma precisa de los usuarios y sus transacciones, en las bitácoras de los sistemas. Remitir a la Contraloría General de la República una certificación en la cual se acredite la elaboración del mecanismo de control a más tardar el 8 de septiembre de 2023; así como una certificación acerca de la implementación de dicho	ATENDIDA

Número de disposición	Disposición	Nivel de cumplimiento
	mecanismo a más tardar el 8 de diciembre de 2023. (Ver párrafo 2.24 al 2.34).	
4.8	Elaborar, oficializar e implementar un procedimiento para ejecución de pruebas a los respaldos externos de la información de los sistemas críticos del Ministerio de Salud, que considere al menos, actividades, responsables, y periodicidad de las pruebas. Remitir a la Contraloría General de la República una certificación en la cual conste la elaboración y oficialización del procedimiento para ejecutar las pruebas a los respaldos, a más tardar el 6 de octubre de 2023. Además una certificación acerca de la implementación de las pruebas, al 15 de diciembre de 2023. (Ver párrafo 2.45 al 2.54).	CUMPLIDA
4.9	Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un plan de atención de contingencias tecnológicas y recuperación ante incidentes, que contenga, al menos, la definición de roles y responsabilidades, procedimientos de contingencia y recuperación de sistemas e información, métricas u objetivos de recuperación para la información y sistemas, así como pruebas para verificar el funcionamiento y actualización del plan. Remitir a la Contraloría General de la República una certificación en la cual conste la elaboración, oficialización y divulgación del plan para la atención de contingencias tecnológicas y recuperación ante incidentes, a más tardar el 8 de diciembre de 2023. Además, un informe de avance acerca de las medidas iniciadas para implementar el plan al 8 de marzo de 2024. (Ver párrafo 2.45 al 2.54)	ATENDIDA
4.10	Elaborar, formalizar, divulgar e implementar políticas de seguridad de la información para el Ministerio de Salud, que contemplen al menos, una definición institucional de la tolerancia o límite de riesgo y objetivos de seguridad de la información; incorporación de eventos de ciberseguridad en los procesos de gestión de riesgos institucionales; la capacitación, formación y actualización para el personal encargado de seguridad de la información y ciberseguridad; así como la sensibilización a los funcionarios acerca del marco de seguridad de la información institucional. Remitir a la Contraloría General de la República una certificación en la cual conste la elaboración, formalización y divulgación de las políticas, a más tardar el 22 de noviembre de 2023. Además, una certificación acerca del inicio de la implementación de las políticas, al 22 de febrero de 2024. (Ver párrafos 2.1 al 2.14).	ATENDIDA
4.11	Resolver acerca de la aprobación, implementación y divulgación de la propuesta de mecanismo de control para garantizar que el acceso a la información de los manuales de usuario de los sistemas institucionales corresponda a aquella estrictamente necesaria según el rol, funciones y autorización de cada tipo y perfil de usuario, que le remita el Director del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación del Ministerio de Salud. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual conste lo resuelto con respecto a la aprobación e implementación de la propuesta de mecanismo de control, a más tardar el 7 de septiembre de 2023. Además, remitir una certificación acerca de la divulgación de la implementación de dicho mecanismo a más tardar el 2 de octubre de 2023. (Ver párrafos 2.15 al 2.23).	CUMPLIDA

Número de disposición	Disposición	Nivel de cumplimiento
4.12	Elaborar, aprobar e implementar un cronograma para desarrollar el modelo de arquitectura empresarial del Ministerio de Salud, que incluya al menos, actividades, responsables, fechas de inicio y finalización, así como los recursos requeridos. Remitir a la Contraloría General de la República, una certificación acerca de la elaboración y aprobación del cronograma para el desarrollo del modelo de arquitectura empresarial, a más tardar el 23 de octubre de 2023. Además, dos informes de avance de la implementación del cronograma, el primero a más tardar el 22 de febrero de 2024, y el segundo al 21 de junio de 2024. (Ver párrafos 2.35 al 2.44).	ATENDIDA
4.13	Elaborar, oficializar, divulgar e implementar la política de continuidad de negocio que cubra todos los procesos de negocio del Ministerio de Salud y los sistemas de información que los soportan. Remitir a la Contraloría General de la República un informe de avance acerca de la elaboración de la política de continuidad de negocio, a más tardar el 6 de noviembre de 2023, y una certificación en la cual conste la oficialización y divulgación de la política de continuidad de negocio, al 7 de febrero de 2024. Además una certificación acerca del inicio de la implementación de la política, al 22 de abril de 2024. (Ver párrafos 2.45 al 2.54).	CUMPLIDA

7. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones giradas por la Auditoría Interna del Ministerio de Salud.

En el marco del seguimiento a las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna del Ministerio de Salud, esta Dirección mantiene actualmente en atención **cinco informes**, cuyas acciones de mejora se encuentran en diferentes etapas de cumplimiento.

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los informes, indicando el estado actual de las recomendaciones, los plazos establecidos para su atención y los funcionarios(as) de su ejecución, con el propósito de evidenciar el avance alcanzado y facilitar el seguimiento oportuno de los compromisos asumidos.

a. MS-AI-130-2026 Auditoría de carácter especial sobre el otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento en Dirección Regional de Rectoría de la Salud Central Norte

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.4	Diseñar e implementar un sistema de información tecnológico para registrar, unificar, estandarizar y controlar los datos de la totalidad de PSF que otorga la Institución, que incluya alertas a la Administración y al administrado previas al vencimiento de los PSF, trazabilidad digital de fechas clave para los diferentes controles que requieren los PSF, controles de seguridad para el resguardo de la información y para su confiabilidad, que genere reportes para la toma de decisiones y que se pueda integrar en línea con el sistema de Ventanilla Única de Inversiones.	EN PROCESO	30.10.2026	Deivert Guiltrichs C

b. MS-AI-864-2025 Modelo de Negocio Digital.

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.1	Establecer y oficializar un procedimiento formal para la identificación, centralización y análisis de los puntos de interacción con las personas usuarias en coordinación con la jefatura de Mejora continua y Excelencia Operacional en Salud y las Unidades de Atención al Cliente. Este procedimiento debe estar fundamentado en mecanismos de retroalimentación ciudadana, con el fin de orientar acciones de mejora que generen valor público y fortalezcan la transformación digital institucional en el marco de la estrategia nacional.	EN PROCESO	30.09.2026	Luis Brenes J
4.2	Diseñar e implementar una estrategia o lineamiento de atención omnicanal que integre de manera efectiva todos los canales disponibles para la prestación de trámites y servicios institucionales, asegurando su interoperabilidad, continuidad operativa y calidad en la experiencia de las personas usuarias. Esta estrategia o lineamiento debe estar respaldada por certificaciones técnicas que validen la funcionalidad de cada canal, pruebas de campo que simulen el uso real por parte de la ciudadanía y mecanismos de evaluación continua que permitan monitorear,	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J Deivert Guiltrichs C

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
	ajustar y mejorar el desempeño multicanal de forma sistemática y sostenible.			
4.3	Diseñar e implementar mecanismos formales de evaluación de la experiencia usuaria respecto a la omnicanalidad, tales como encuestas específicas, análisis de retroalimentación multicanal y reportes periódicos, que permitan orientar mejoras en la integración de los canales de atención.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J Deivert Guiltrichs C
4.4	Establecer un procedimiento formal para documentar y ejecutar ajustes en la estrategia de omnicanalidad con base en evaluaciones de experiencia usuaria, incluyendo la elaboración de lineamientos internos, bitácoras de cambios y reportes de seguimiento que permitan fortalecer la trazabilidad y efectividad de la estrategia digital.	EN PROCESO	30.09.2026	Luis Brenes J Deivert Guiltrichs C
4.5	Diseñar, aprobar y divulgar una política o lineamiento institucional que regule la gestión de redes sociales oficiales, incluyendo criterios de publicación, interacción, seguridad, asignación de responsabilidades y uso de métricas, en concordancia con la normativa vigente y las buenas prácticas internacionales en cuanto a seguridad y control, lineamientos claros, asignación de responsabilidades, interacción con usuarios, uso de métricas, legalidad y manejo de situaciones críticas en redes sociales.	ATENDIDA	30.01.2026	Luis Brenes J
4.6[11]	Ordenar a la jefatura de Unidad de Gestión de Servicios del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación establecer un proceso formal y periódico de monitoreo y evaluación de accesibilidad digital, con base en estándares internacionales como la Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG) 2.1 (por sus siglas en inglés del Web Content Accesibility Guidelines (WCAG) 2.1), que permita identificar oportunidades de mejora y garantizar la inclusión digital de todas las personas usuarias.	EN PROCESO	27.02.2026	Edgar Morales G. / Armando Jiménez

[11] No se ha iniciado por cuanto la Estrategia Nacional de Salud Digital no ha sido actualizada, sin embargo, se gestionó con la Dirección de Planificación y el Área de Evaluación de MIDEPLAN, aplicar una evaluación de diseño a la Estrategia y su hoja de ruta

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.7	Implementar mecanismos formales de participación ciudadana en las futuras actualizaciones de la hoja de ruta digital y en la ejecución de la Estrategia Nacional de Salud Digital. Estos mecanismos pueden incluir encuestas, talleres participativos, foros abiertos, consultas públicas y espacios de cocreación con usuarios finales. Asimismo, se debe documentar y conservar evidencia de estas actividades para garantizar la trazabilidad y facilitar la rendición de cuentas ante los órganos de control. La participación ciudadana debe ser transversal a todo el ciclo de vida de los proyectos digitales, desde su diseño hasta su evaluación.	NO INICIADA	30.04.2026	Pedro Meckbel
4.8	Establecer documentar y evaluar mecanismos formales y sistemáticos para la participación ciudadana en los ajustes de la agenda digital, tales como encuestas, talleres participativos, foros abiertos, consultas públicas o plataformas digitales de retroalimentación. Estos mecanismos deben asegurar su efectividad y trazabilidad. Además, incorporar estos procesos en la normativa interna de la Dirección de Transformación de Salud Digital.	EN PROCESO	29.01.2027	Pedro Meckbel
4.9	Diseñar e implementar un sistema formal de seguimiento público de la agenda digital, que incluya actualizaciones periódicas, indicadores de avance, lenguaje accesible y canales diversos de comunicación. Este sistema debe estar alineado con los principios de transparencia y mejora continua.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J Deivert Guiltrichs C
4.10	Implementar un mecanismo formal para realizar análisis de necesidades informativas de las personas usuarias, que permita priorizar los datos a publicar en el sitio web institucional. Este mecanismo debe incluir criterios de demanda, relevancia estratégica y requerimientos normativos.	EN PROCESO	29.05.2026	Edgar Morales G. / Armando Jiménez
4.11	Establecer un sistema de registros y bitácoras de actualización de datos públicos, vinculado al procedimiento MS.NC.SLA.06.03.02, que permita evidenciar la periodicidad y oportunidad de la información publicada en formatos abiertos.	EN PROCESO	29.05.2026	Edgar Morales G. / Armando Jiménez

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.12	Elaborar, oficializar y divulgar un Plan Institucional de Digitalización de Procesos Clave que incluya al menos identificación y priorización de estos, cronograma de implementación, integración de tecnologías disruptiva alineado con la normativa vigente.	EN PROCESO	29.01.2027	Deiverth Guiltrichs Luis Brenes Edgar Morales
4.13	Establecer un mecanismo formal de participación ciudadana en el diseño y digitalización de procesos clave.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J Deivert Guiltrichs C
4.14	Diseñar e implementar una política o lineamiento institucional que garantice la participación de personas usuarias externas en la definición de posibles requerimientos, las pruebas de usabilidad, la evaluación de satisfacción y la implementación de mejoras.	EN PROCESO	30.09.2026	Deiverth Guiltrichs C Edgar Morales
4.15	Diseñar e implementar una estrategia integral de interoperabilidad, alineada con el Código Nacional de Tecnologías Digitales (Decreto Ejecutivo N.º 44507-MICITT) y la Ley de Creación de la Agencia Nacional de Gobierno Digital (N.º 9943), que contemple la definición de una política institucional, mediante la aplicación de estándares técnicos nacionales, el establecimiento de una estructura de gobernanza funcional, la capacitación del personal involucrado y la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación. Esta estrategia debe garantizar la integración efectiva de sistemas, la calidad del intercambio de información y la sostenibilidad de las iniciativas tecnológicas en el marco de la transformación digital del Estado.	EN PROCESO	30.09.2027	Edgar Morales G. / Shirley Espinoza
4.16	Establecer un proceso formal y periódico de pruebas de experiencia con personas usuarias, especialmente con personas con discapacidad, que permita validar la accesibilidad de los canales digitales institucionales y aplicar mejoras continuas con base en evidencia.	EN PROCESO	29.01.2027	Deiverth Guiltrichs C
4.17	Diseñar e implementar un modelo institucional de gestión de la experiencia con personas usuarias en procesos clave de digitalización que incluya al menos, la selección de usuarios representativos, aplicación de pruebas funcionales y de usabilidad con usuarios internos y externos, encuestas de satisfacción y mecanismos de consulta y retroalimentación ciudadana, y canales formales para reportar problemas o sugerencias.	EN PROCESO	31.01.2028	Deiverth Guiltrichs C

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.18	Fortalecer los mecanismos para la atención ciudadana mediante la sistematización, análisis y uso estratégico de la retroalimentación recibida, incorporando indicadores de satisfacción y calidad de servicio, así como reportes periódicos que permitan evaluar la atención en los distintos puntos de interacción.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J
4.19	Establecer un procedimiento formal de certificación y verificación de la disponibilidad multicanal de trámites y servicios, incluyendo pruebas de campo y documentación técnica que respalde la operatividad de los canales habilitados.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J
4.20	Oficializar y divulgar un mecanismo o lineamiento institucional de simplificación de trámites que incluya lineamientos, mecanismos de revisión periódico, indicadores de desempeño, estrategias de participación ciudadana designación de un responsable institucional para la gestión de los puntos de interacción con las personas usuarias y un procedimiento para documentar la opinión de las personas usuarias en el rediseño de trámites.	EN PROCESO	29.01.2027	Luis Brenes J

c. MS-AI-660-2025 Auditoría de carácter especial sobre gestión del Sistema de Gestión Documental ORBE

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.2	Trasladar y ordenar la atención de las recomendaciones contenidas en el presente informe al director del Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación, y brindar el debido seguimiento para su implementación. Resultado todo el informe.	IMPLEMENTADA	30.09.2025	Edgar Morales G.

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.3	Ordenar al Director del Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación trasladar la documentación y brindar la capacitación correspondiente al cargo designado como responsable funcional del sistema ORBE, para que asuma sus funciones. Asimismo, informar al Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación que continuará cumpliendo su rol como contraparte técnica, encargado del soporte, mantenimiento, infraestructura y aspectos tecnológicos del sistema. Resultado 2.1	ATENDIDA	29.06.2026	Edgar Morales G
4.4	Establecer mecanismos de control para fortalecer la supervisión interna del proyecto y el seguimiento técnico, para la implementación definitiva del proyecto.	IMPLEMENTADA	15.12.2025	Edgar Morales G.
4.5	Estructurar la documentación del proyecto conforme a la normativa técnica vigente, asegurando el cumplimiento de criterios de calidad de la información, así como la implementación de mecanismos que garanticen su integridad, trazabilidad y resguardo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esto con el fin de promover la eficiencia, el control, la transparencia y la sostenibilidad, mediante información y documentación confiables.	ATENDIDA	29.06.2026	Shirley Espinoza V.
4.6	Elaborar un programa de capacitaciones, que incluya el tipo de capacitación inicial, de refuerzo y actualizaciones, para mejorar la trazabilidad del proceso formativo y así lograr el aprovechamiento de la herramienta.	IMPLEMENTADA	15.12.2025	Edgar Morales G.
4.7	Establecer un registro de licencias, que incluya los usuarios, licencias asignadas, su estado (activo/inactivo u otro) y capacitaciones recibidas, con el fin de facilitar el seguimiento y control de las licencias, permitiendo el análisis y la generación indicadores para la toma de decisiones de los usuarios de la información.	IMPLEMENTADA	15.12.2025	Edgar Morales G.

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.8	Realizar un análisis integral de la utilización efectiva de las licencias, con el fin de determinar los usuarios. A partir de los resultados, establecer mecanismos para optimizar el uso de licencias, y garantizar que estas se asignen únicamente a personal que realmente requiera el acceso para el cumplimiento de sus funciones operativas.	ATENDIDA	29.06.2026	Shirley Espinoza V.
4.9	Establecer el uso obligatorio de la bitácora institucional y supervisar que los colaboradores cumplan con este requerimiento.	IMPLEMENTADA	15.12.2025	Edgar Morales G.
4.10	Gestionar e implementar mejoras en el diseño y estructura de los reportes de usuarios del sistema ORBE, tanto en el ambiente de pruebas como en el de producción, con el objetivo de asegurar la confiabilidad, trazabilidad y utilidad de la información generada, a través de una revisión técnica que contemple, al menos, los aspectos indicados en el apartado 2.3 del informe.	ATENDIDA	29.06.2026	Shirley Espinoza V.
4.11	Gestionar los incidentes mediante la identificación de causa raíz, incorporando las funcionalidades orientadas a optimizar la experiencia del usuario, y reducir la duplicidad de actividades.	IMPLEMENTADA	16.02.2026	Edgar Morales G.
4.12	Realizar un análisis técnico-funcional de los mecanismos automáticos de trazabilidad en el módulo “Ventanilla Virtual”, que permita a los usuarios visualizar los rechazos de los documentos y cualquier otra acción que se considere importante para brindarle al usuario seguridad y confiabilidad en la aplicación. Posterior a las mejoras del módulo, realizar las capacitaciones respectivas.	IMPLEMENTADA	16.02.2026	Edgar Morales G.
4.13	Incorporar en el Protocolo de Atención de Incidentes y Desastres de Tecnología de Información y Comunicación, aspectos relacionados con el registro único del caso, número de referencia del incidente relacionado con ambas plataformas (sistema institucional y mesa de servicio) y la resolución final de cada tiquete.	ATENDIDA	29.06.2026	Shirley Espinoza V.

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.14	Establecer los controles para el registro y seguimiento de las facturas, que permitan documentar adecuadamente el proceso contractual de los proyectos de TI.	IMPLEMENTADA	16.02.2026	Edgar Morales G.

d. MS-AI-833-2024 Auditoría sobre el avance de la implementación del Marco de Gestión de Tecnologías de la Información

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.3	Realizar el inventario completo y detallado de todos los sistemas de TI del Ministerio, donde se asegure la actualización, criticidad y precisión con el fin de mejorar la gestión de activos y la toma de decisiones para facilitar la planificación de actualizaciones y la gestión de riesgo en apoyo del cumplimiento de normativa y estándares de seguridad. (Resultado 2.1 y 2.2).	IMPLEMENTADA	10.07.2025	Edgar Morales / Jonathan Gómez

e. MS-AI-809-2024 Auditoría sobre el proyecto de la Telefonía IP en el Ministerio de Salud

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.2	Realizar las evaluaciones que correspondan de acuerdo con el marco normativo y técnico aplicable en materia de inversión pública, para la etapa de operación del proyecto de telefonía IP y establecer a partir de los resultados obtenidos, las acciones que correspondan a fin de garantizar el impacto deseado, así como su sostenibilidad en el tiempo de la nueva tecnología introducida. Ingresar en el sistema SAGAI con fecha límite al 31 de mayo del 2025, las evaluaciones realizadas, así como las acciones adoptadas. (Resultado 2).	ATENDIDA	20.04.2026	Edgar Morales / Jonathan Gómez
4.3	Realizar una valoración de riesgos del servicio de telefonía adoptado en la institución de acuerdo con el marco técnico aplicable y establecer a partir de este un plan de continuidad del servicio de acuerdo con los resultados obtenidos. Ingresar en el sistema SAGAI con fecha límite al 31 de enero del 2025 copia de la valoración realizada, así como del plan de continuidad de servicio establecido (Resultado 2 y 3).	ATENDIDA	20.04.2026	Edgar Morales / Jonathan Gómez
4.4	Instruir al Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación para que elabore, implemente y oficialice los procedimientos para el uso de la aplicación IsMySpeers de telefonía IP, de acuerdo con el rediseño del proceso de la telefonía adoptado por la institución, el cual considere al menos las actividades que se ejecutan, los responsables, las actividades de control, seguimiento y supervisión requeridos. Ingresar en el Sistema SAGAI con fecha máxima al 31 de mayo del 2025, copia de los procedimientos levantados y al 30 de noviembre del 2025, la oficialización realizada por la Administración a estos. (Resultado 3)	ATENDIDA	20.04.2026	Edgar Morales / Jonathan Gómez / Leonardo Brenes

Número de Recomendación	Recomendación	Nivel de cumplimiento	Fecha Vencimiento	Responsable
4.8	Coordinar con las instancias que correspondan, en relación con las licencias asignadas a funcionarios que a la fecha de esta revisión, no se encontraban laborando para la institución y que contaban con licencia activa asignada, para que se proceda a realizar los ajustes pertinentes. Ingresar en el sistema SAGAI con fecha límite al 31 de enero del 2025, del análisis realizado, así como la evidencia de las licencias dadas de baja. (Resultado 3)	ATENDIDA	20.04.2026	Jonathan Gómez
4.9	Realizar un diagnóstico institucional del servicio de internet, de las diademas telefónicas con que cuenta la institución para atender los requerimientos del proyecto, así como de los incidentes técnicos que se presentan con la herramienta IsMySpeers; y establecer a partir de este diagnóstico los planes remediales necesarios que correspondan, en los cuales se prioricen las zonas que más necesidades presentan y se definan las acciones, responsables y plazos requeridos para su ejecución. Ingresar en el Sistema SAGAI con fecha límite al 31 de enero del 2025, el diagnóstico realizado, así como los planes remediales, y de manera trimestral a partir de la emisión de estos planes, una certificación del avance tenido y con fecha límite al 31 de diciembre del 2025, un informe del cumplimiento de la totalidad de los planes ejecutados (Resultado 3)	ATENDIDA	20.04.2026	Jonathan Gómez

8. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Como asunto relevante de actualidad, identifico como un desafío crítico para la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD) y, particularmente, para la Unidad de Innovación y Transformación Digital, la limitada dotación de recurso humano técnico especializado frente al crecimiento sostenido de las responsabilidades institucionales en materia de salud digital. Tal como lo expuse en el oficio MS-DTSD-408-2025 y en la ejecución de los proyectos reflejados en este informe, la estructura ocupacional de la Unidad no responde adecuadamente a las demandas asociadas con la interoperabilidad, el análisis de datos, la innovación tecnológica, el desarrollo de servicios digitales y la mejora de la experiencia del usuario. Esta situación genera riesgos para la continuidad,

sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos estratégicos, así como para el cumplimiento de los compromisos establecidos en la Estrategia Nacional de Salud Digital.

En este contexto, considero una oportunidad estratégica prioritaria fortalecer las capacidades técnicas internas mediante la incorporación de perfiles profesionales especializados, tales como: Científico de Datos; Especialista en Inteligencia Artificial y Tecnologías Emergentes; Desarrollador Full Stack especializado en Interoperabilidad; Desarrollador Frontend y Especialista en Experiencia de Usuario; e Ingeniero de Calidad y Seguridad Digital. La incorporación de estos perfiles permitiría reducir la dependencia de terceros, fortalecer la autonomía y soberanía tecnológica institucional, mejorar la calidad de los servicios digitales y consolidar una transformación digital sustentada en evidencia, innovación responsable y mejora continua.

De manera complementaria, resulta fundamental fortalecer las competencias y capacidades técnicas, metodológicas y de gestión del talento humano que integra las diferentes unidades de la DTSD, mediante la formulación e implementación de un plan integral de capacitación, actualización profesional y transferencia de conocimiento, alineado con las funciones, responsabilidades y necesidades específicas de cada unidad. Este esfuerzo deberá contemplar el desarrollo de competencias en áreas estratégicas como salud digital, interoperabilidad, gobernanza y análisis de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, gestión de proyectos tecnológicos, innovación, automatización de procesos, metodologías ágiles y experiencia del usuario.

Asimismo, se considera prioritario promover mecanismos de formación continua, especialización, certificación técnica, intercambio de buenas prácticas y gestión del conocimiento, que permitan disminuir las brechas de competencias, aprovechar las capacidades del personal existente y fortalecer la articulación entre las unidades que conforman la Dirección. Esto contribuiría a consolidar equipos multidisciplinarios con mayor autonomía técnica, capacidad de innovación y respuesta oportuna ante los requerimientos institucionales, favoreciendo la sostenibilidad de las soluciones tecnológicas desarrolladas e implementadas.

En consecuencia, el fortalecimiento de la DTSD debe abordarse desde una estrategia integral de gestión y desarrollo del talento humano, que combine la incorporación progresiva de perfiles especializados con la capacitación permanente, la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de sus unidades. Aprovechar esta oportunidad resulta esencial para garantizar el cumplimiento efectivo de las funciones

asignadas a la Dirección, asegurar la continuidad de los proyectos estratégicos y consolidar el posicionamiento del Ministerio de Salud como rector técnico en materia de salud digital a nivel nacional e interinstitucional.

9. Administración de los recursos financieros durante su gestión a la administración o a la Unidad.

Durante el período de gestión al frente de la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD) del Ministerio de Salud, se promovió la administración responsable, eficiente y transparente de los recursos financieros asignados, procurando su utilización conforme a la planificación institucional, las prioridades estratégicas y las disposiciones aplicables en materia presupuestaria y de contratación pública.

La gestión de los recursos financieros estuvo orientada principalmente a garantizar la continuidad operativa de las plataformas tecnológicas institucionales, fortalecer la infraestructura digital, mantener los sistemas de información existentes e impulsar proyectos estratégicos relacionados con la transformación digital, la interoperabilidad, la automatización de procesos y el mejoramiento de los servicios institucionales.

a. Ejecución presupuestaria correspondiente al período 2025

Durante el ejercicio económico 2025, la Dirección de Transformación y Salud Digital alcanzó un 90% de ejecución presupuestaria, resultado que evidencia un nivel significativo de utilización de los recursos financieros asignados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El porcentaje de ejecución estuvo condicionado, principalmente, por la imposibilidad de concretar determinadas contrataciones administrativas asociadas a proyectos tecnológicos, cuyos procedimientos se encontraban en fase recursiva ante la Contraloría General de la República.

Esta situación incidió en la oportunidad de adjudicación y formalización de las contrataciones respectivas y, consecuentemente, en la ejecución de los recursos presupuestados dentro del ejercicio económico correspondiente.

Es importante señalar que estos procedimientos estaban sujetos a instancias de revisión y resolución externas a la Dirección, lo cual limitó la posibilidad de materializar las contrataciones dentro de los plazos inicialmente previstos.

b. Planificación y ejecución presupuestaria correspondiente al período 2026

Para el ejercicio económico 2026, la Dirección de Transformación y Salud Digital contó con una programación presupuestaria orientada a dar continuidad a los compromisos contractuales existentes, atender las necesidades operativas de los sistemas institucionales e impulsar nuevos proyectos estratégicos en materia de tecnologías de información y transformación digital.

De acuerdo con el Plan de Ejecución Presupuestaria 2026, se contemplaron recursos financieros por los siguientes montos:

- ₡4.020.647.006,50 (cuatro mil veinte millones seiscientos cuarenta y siete mil seis colones con cincuenta céntimos).
- US$1.735.764,79 (un millón setecientos treinta y cinco mil setecientos sesenta y cuatro dólares estadounidenses con setenta y nueve centavos).

La programación presupuestaria contempló, entre otros componentes, el mantenimiento y evolución de sistemas institucionales, el licenciamiento de plataformas tecnológicas, la contratación de servicios en la nube, el fortalecimiento de la infraestructura digital, las soluciones de ciberseguridad y el desarrollo e implementación de nuevos sistemas de información.

Entre las principales iniciativas previstas se encuentran el mantenimiento de los sistemas SINAVISA, SINARHUS y SINADOC; la continuidad de los servicios de Microsoft 365; el desarrollo del Sistema de Información de Mortalidad Materna e Infantil (SIMMI); la plataforma de trazabilidad del cáñamo y cannabis; el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica; la adquisición de equipos de cómputo; y las soluciones tecnológicas orientadas a la interoperabilidad de los sistemas de información del sector salud.

Al momento de concluir la gestión, la ejecución de los recursos presupuestarios correspondientes al ejercicio económico 2026 avanzaba conforme a la programación establecida, manteniéndose el seguimiento a los procedimientos de contratación, los compromisos contractuales y la ejecución de las iniciativas previstas.

No obstante, el porcentaje definitivo de ejecución presupuestaria deberá determinarse con base en los registros oficiales al cierre del ejercicio económico, considerando los recursos efectivamente ejecutados, los compromisos adquiridos

y las eventuales modificaciones presupuestarias, al mes de agosto la ejecución presupuestaria para el año 2026 representa el 55%; sin embargo, se proyecta una ejecución presupuestaria del 92%.

c. *Situación particular del proyecto de adquisición e implementación de software BPM*

Como parte de las iniciativas estratégicas orientadas al fortalecimiento de la transformación digital, la modernización institucional y la mejora continua de los servicios del Ministerio de Salud, se contempló el proyecto denominado "Adquisición e implementación de Software BPM (Business Process Management) en el Ministerio de Salud", cuyo propósito consistía en fortalecer la gestión por procesos, promover la automatización institucional y mejorar la eficiencia de los servicios mediante la incorporación de herramientas tecnológicas especializadas.

Para el ejercicio económico 2026, se contemplaron recursos presupuestarios por un monto total de ₡195.895.809,28, distribuidos de la siguiente manera:

- Adquisición e implementación de software BPM: ₡187.958.309,28.
- Actividades de capacitación: ₡5.337.500,00.
- Licenciamiento de herramientas complementarias (Arena y Minitab): ₡2.600.000,00.

El procedimiento de contratación se tramitó mediante la Licitación Mayor N.° 2025LY-000001-0013600001, inicialmente adjudicada a la empresa Corporation Global Professional Group S. A., por un monto de US$639.061,78, equivalente a ₡324.783.977,83, incluido el impuesto al valor agregado, según el tipo de cambio utilizado en la resolución.

Posteriormente, el procedimiento fue objeto de un recurso de apelación ante la Contraloría General de la República, lo que dio lugar a actuaciones administrativas y técnicas por parte de las dependencias institucionales involucradas.

En el marco del seguimiento del procedimiento contractual y del análisis de las condiciones institucionales para su implementación, la Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud, adscrita a la Dirección de Transformación y Salud Digital, realizó una valoración integral de la pertinencia y viabilidad del proyecto, considerando las condiciones técnicas, operativas, organizacionales, estratégicas y financieras existentes.

Como resultado de dicho análisis, mediante el oficio CARTA-MS-DTSD-UMCEOS-167-2026, se recomendó declarar desierto el procedimiento de contratación por razones de interés público debidamente motivadas, sustentadas principalmente en los siguientes aspectos:

1. Cambio sobreviniente de la necesidad institucional: se identificaron variaciones en las condiciones y necesidades que dieron origen al procedimiento contractual, las cuales requerían una nueva valoración sobre la pertinencia y oportunidad de la inversión.
2. Insuficiente consolidación de las condiciones habilitantes: se determinaron aspectos institucionales que debían fortalecerse previamente para garantizar una implementación exitosa y sostenible de la solución tecnológica.
3. Riesgo de automatización de procesos insuficientemente maduros: se identificó la necesidad de consolidar la gestión por procesos antes de avanzar hacia su automatización, con el propósito de evitar la digitalización de ineficiencias existentes.
4. Riesgos operativos, organizacionales y tecnológicos: se advirtieron factores que podrían comprometer la adecuada implementación de la plataforma, su sostenibilidad y la obtención de los beneficios institucionales esperados.
5. Protección del valor público y razonabilidad económica de la inversión: se valoró la necesidad de asegurar que los recursos financieros destinados al proyecto generaran beneficios efectivos, verificables y sostenibles para la institución.
6. Tutela del interés público y observancia de los principios de contratación pública: se consideró prioritario salvaguardar los principios de eficiencia, eficacia, razonabilidad, economía, valor por el dinero y sana administración financiera de los recursos públicos.

La recomendación técnica se fundamentó, además, en los antecedentes y criterios institucionales contenidos en los oficios CARTA-MS-DTSD-UMCEOS-0115-2025, CARTA-MS-DTSD-078-2026 y CARTA-MS-DTSD-137-2026, los cuales fueron considerados dentro del análisis que sustentó la decisión administrativa.

En atención a dichos elementos, la Dirección Financiera de Bienes y Servicios, mediante resolución de fecha 4 de setiembre de 2026, resolvió declarar desierta la Licitación Mayor N.° 2025LY-000001-0013600001, acogiendo las razones de interés público expuestas por la Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud.

Es importante destacar que esta decisión no obedeció únicamente a circunstancias propias de la tramitación contractual, sino también a una valoración preventiva de los riesgos y de las condiciones necesarias para garantizar que una inversión tecnológica de esta naturaleza generara los resultados institucionales previstos.

Desde la perspectiva de la administración de los recursos financieros, la recomendación de declarar desierto el procedimiento respondió a la necesidad de evitar comprometer recursos públicos en una solución tecnológica cuya implementación, bajo las condiciones institucionales identificadas, presentaba riesgos que podían afectar su efectividad, sostenibilidad y generación de valor público.

En este sentido, la decisión se enmarcó en un enfoque de gestión responsable de los recursos públicos, priorizando la madurez de los procesos institucionales, la adecuada preparación organizacional y la razonabilidad económica de la inversión sobre la ejecución presupuestaria como un fin en sí mismo.

En virtud de lo anterior, se recomienda a la Administración dar continuidad al fortalecimiento de la gestión por procesos institucionales, particularmente en lo relacionado con su levantamiento, análisis, documentación, estandarización, simplificación y mejora continua, como condiciones previas para avanzar hacia una estrategia sostenible de automatización.

Asimismo, resulta conveniente realizar una nueva valoración técnica, funcional, organizacional y financiera de la iniciativa BPM, a efecto de determinar su pertinencia y viabilidad bajo las condiciones actuales de la institución.

Dicha valoración deberá considerar la disponibilidad presupuestaria, las capacidades técnicas institucionales, la preparación de los procesos susceptibles de automatización, los requerimientos de integración con otros sistemas de información y los beneficios esperados para la gestión institucional.

Finalmente, se deja constancia de que la declaratoria de desierto del procedimiento constituyó una decisión administrativa sustentada en criterios técnicos y razones de interés público, orientada a proteger el patrimonio público, prevenir riesgos en la inversión tecnológica y procurar que las futuras iniciativas de automatización institucional se desarrollen sobre bases técnicas y organizacionales suficientemente consolidadas, contribuyendo así a una transformación digital sostenible y a una adecuada administración de los recursos financieros del Ministerio de Salud.

d. Consideraciones finales sobre la administración de los recursos financieros

En términos generales, durante la gestión de la Dirección de Transformación y Salud Digital, la administración de los recursos financieros se orientó al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, procurando asegurar la continuidad de los servicios tecnológicos esenciales y el desarrollo progresivo de las iniciativas estratégicas de transformación digital.

La ejecución presupuestaria del 90 % registrada durante el año 2025, así como la programación y seguimiento de los recursos correspondientes al ejercicio económico 2026, reflejan los esfuerzos realizados para vincular la planificación técnica con la gestión financiera y contractual.

Sin perjuicio de lo anterior, se identificaron factores que incidieron en la ejecución de determinados proyectos, particularmente los procedimientos de contratación sometidos a recursos ante la Contraloría General de la República y la declaratoria de desierto del procedimiento relacionado con la adquisición del software BPM.

Se recomienda a la Administración mantener mecanismos periódicos de seguimiento presupuestario y contractual, fortalecer la identificación temprana de riesgos asociados a los procedimientos de contratación y promover la articulación entre las unidades técnicas, administrativas, financieras y de proveeduría institucional, con el fin de favorecer una ejecución oportuna y eficiente de los recursos públicos.

Finalmente, se deja constancia de que los proyectos y compromisos presupuestarios correspondientes al ejercicio económico 2026 deberán continuar bajo el seguimiento de las unidades competentes, a efectos de garantizar la continuidad administrativa, la trazabilidad de las decisiones y el adecuado aprovechamiento de los recursos financieros asignados a la transformación digital del Ministerio de Salud.

CONCLUSIONES

La gestión desarrollada al frente de la Dirección de Transformación y Salud Digital (DTSD), durante el período comprendido entre el 18 de noviembre de 2024 y el 15 de setiembre de 2026, permitió impulsar avances relevantes en la modernización del Ministerio de Salud y en el fortalecimiento de las condiciones institucionales y sectoriales necesarias para la transformación digital del sistema nacional de salud. Los resultados alcanzados reflejan un esfuerzo orientado a consolidar una visión estratégica de la salud digital, fundamentada en la innovación, la interoperabilidad, la gobernanza de datos, la seguridad de la información, la mejora continua y la utilización de tecnologías digitales como instrumentos para fortalecer la rectoría sanitaria, optimizar los servicios institucionales y generar valor público.

A partir de los resultados, avances y desafíos documentados, se establecen las siguientes conclusiones:

1. Fortalecimiento de la rectoría y gobernanza de la salud digital

Durante el período de gestión se contribuyó al fortalecimiento del rol rector del Ministerio de Salud en materia de transformación digital, mediante la promoción de instrumentos técnicos, iniciativas estratégicas y mecanismos de coordinación interinstitucional orientados a mejorar la articulación del ecosistema nacional de salud.

Los avances asociados a la implementación de la Estrategia Nacional de Salud Digital 2023-2030, la participación en espacios de gobernanza sectorial y la promoción de estándares internacionales constituyen una base relevante para continuar avanzando hacia un sistema de salud más integrado, interoperable y centrado en las personas.

No obstante, la consolidación de estos avances requiere mantener el respaldo de las autoridades superiores, fortalecer los mecanismos formales de gobernanza y garantizar la continuidad de las acciones institucionales y sectoriales.

2. Avances estratégicos en interoperabilidad y estandarización de los datos en salud

Se registraron avances sustantivos en la definición y aplicación de lineamientos y estándares técnicos para el intercambio seguro de información, particularmente mediante las guías de implementación HL7/FHIR, los instrumentos de

interoperabilidad de SINOVAC y Receta Digital, así como las gestiones relacionadas con la incorporación de Costa Rica a SNOMED International.

Asimismo, los avances en el Certificado Digital de Vacunación contra la Fiebre Amarilla, la integración con plataformas nacionales y la articulación con instituciones públicas y privadas evidencian la importancia de la interoperabilidad para modernizar los servicios y facilitar el acceso de la población a información y trámites digitales.

Estos resultados representan condiciones habilitadoras importantes; sin embargo, su sostenibilidad dependerá de la actualización permanente de los estándares, la consolidación de la gobernanza de datos y la ejecución de las hojas de ruta de implementación correspondientes.

3. Modernización de la infraestructura tecnológica y fortalecimiento de la ciberseguridad

La gestión desarrollada permitió avanzar en la renovación de infraestructura tecnológica institucional, el fortalecimiento de las capacidades de conectividad, la modernización del equipamiento informático y la incorporación de herramientas especializadas de ciberseguridad.

Estas acciones contribuyeron a mejorar las condiciones tecnológicas necesarias para la operación de los sistemas de información y la prestación de servicios institucionales.

Se concluye que la sostenibilidad de estos avances requiere mantener inversiones planificadas en infraestructura, mantenimiento, actualización tecnológica, seguridad de la información y continuidad de los servicios digitales, considerando los riesgos asociados a la obsolescencia tecnológica y la creciente sofisticación de las amenazas de ciberseguridad.

4. Fortalecimiento de la innovación y digitalización de los servicios públicos

Durante el período de gestión se promovieron iniciativas orientadas a modernizar la prestación de servicios mediante herramientas digitales, destacando el desarrollo de la Oficina Virtual, la implementación de certificados digitales, la innovación aplicada a los servicios institucionales y la promoción del uso de tecnologías emergentes.

Estas iniciativas evidencian el potencial de la transformación digital para simplificar trámites, reducir cargas administrativas, mejorar la experiencia de las personas usuarias y facilitar el acceso oportuno a los servicios públicos.

Sin embargo, se reconoce que la digitalización debe acompañarse de procesos de simplificación, rediseño organizacional, gestión del cambio y evaluación de resultados, de manera que las inversiones tecnológicas respondan a necesidades reales y generen beneficios verificables.

5. Necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y el recurso humano especializado

Uno de los principales desafíos identificados durante la gestión corresponde a la insuficiente dotación de recurso humano técnico especializado frente al crecimiento de las responsabilidades asignadas a la Dirección, particularmente en la Unidad de Innovación y Transformación Digital.

Esta condición limita las capacidades institucionales para desarrollar, implementar, mantener y evolucionar soluciones tecnológicas, así como para atender oportunamente los compromisos relacionados con interoperabilidad, análisis avanzado de datos, inteligencia artificial, innovación y servicios digitales.

Por lo tanto, se concluye que el fortalecimiento del talento humano constituye una condición estratégica indispensable para garantizar la sostenibilidad de los proyectos, reducir la dependencia tecnológica de terceros y mejorar la capacidad de respuesta institucional.

6. Fortalecimiento del control interno y la gestión administrativa

Durante la gestión se impulsaron acciones orientadas a fortalecer el sistema de control interno, la organización de responsabilidades, la gestión documental, la coordinación administrativa y el seguimiento de las disposiciones emitidas por los órganos de fiscalización.
Estas acciones permitieron avanzar en el ordenamiento de los procesos administrativos y operativos de la Dirección y establecer mecanismos de coordinación y seguimiento.

No obstante, se requiere continuar con la implementación de las acciones derivadas de la autoevaluación institucional de control interno, la valoración de riesgos y el seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna,

procurando consolidar una cultura organizacional basada en la prevención, la transparencia y la mejora continua.

7. Administración responsable de los recursos financieros y gestión de las inversiones tecnológicas

La administración de los recursos financieros se orientó a garantizar la continuidad de los servicios tecnológicos y a promover proyectos estratégicos de transformación digital, procurando su alineamiento con las prioridades institucionales.

Durante este período se presentaron condicionantes externas y administrativas que incidieron en la ejecución de determinadas contrataciones, particularmente los procedimientos sometidos a recursos ante la Contraloría General de la República. En el caso específico del proyecto de adquisición e implementación de software BPM, la recomendación técnica que sustentó la declaratoria de desierto respondió a una valoración integral de riesgos, condiciones habilitantes, razonabilidad económica y protección del interés público.

Esta situación evidencia que la adecuada administración financiera no debe limitarse al cumplimiento de porcentajes de ejecución presupuestaria, sino que debe considerar también la pertinencia, sostenibilidad, eficacia y generación de valor público de las inversiones realizadas.

8. Continuidad de los proyectos estratégicos institucionales y sectoriales

La gestión desarrollada permitió impulsar una cartera relevante de proyectos estratégicos en diferentes etapas de desarrollo e implementación.

Entre estos destacan las iniciativas de interoperabilidad de SINOVAC, Receta Digital, vigilancia epidemiológica, SNOMED CT, Centro Nacional de Referencia (NCR), gobernanza de datos, mejora continua institucional y digitalización de servicios.

Por su naturaleza, alcance y complejidad, varios de estos proyectos trascienden un período de gestión, por lo que requieren continuidad técnica, administrativa, presupuestaria y política para alcanzar los resultados previstos.

La interrupción de estos esfuerzos podría comprometer los avances alcanzados y limitar el cumplimiento de los compromisos nacionales en materia de salud digital.

9. Consolidación de la Dirección como instancia estratégica de transformación institucional

Finalmente, se concluye que la Dirección de Transformación y Salud Digital desempeña un papel estratégico que trasciende la administración de tecnologías de información, al integrar competencias relacionadas con innovación, gestión del cambio, mejora continua, interoperabilidad, gobernanza de datos y fortalecimiento institucional.

Su adecuado funcionamiento requiere una visión integral, una estructura organizacional acorde con sus responsabilidades, personal técnico especializado, recursos suficientes y mecanismos efectivos de coordinación entre las unidades que la conforman.

En consecuencia, la sostenibilidad de los resultados alcanzados dependerá de la capacidad institucional para consolidar estas condiciones habilitadoras y mantener una gestión orientada a resultados, basada en evidencia y comprometida con la generación de valor público.

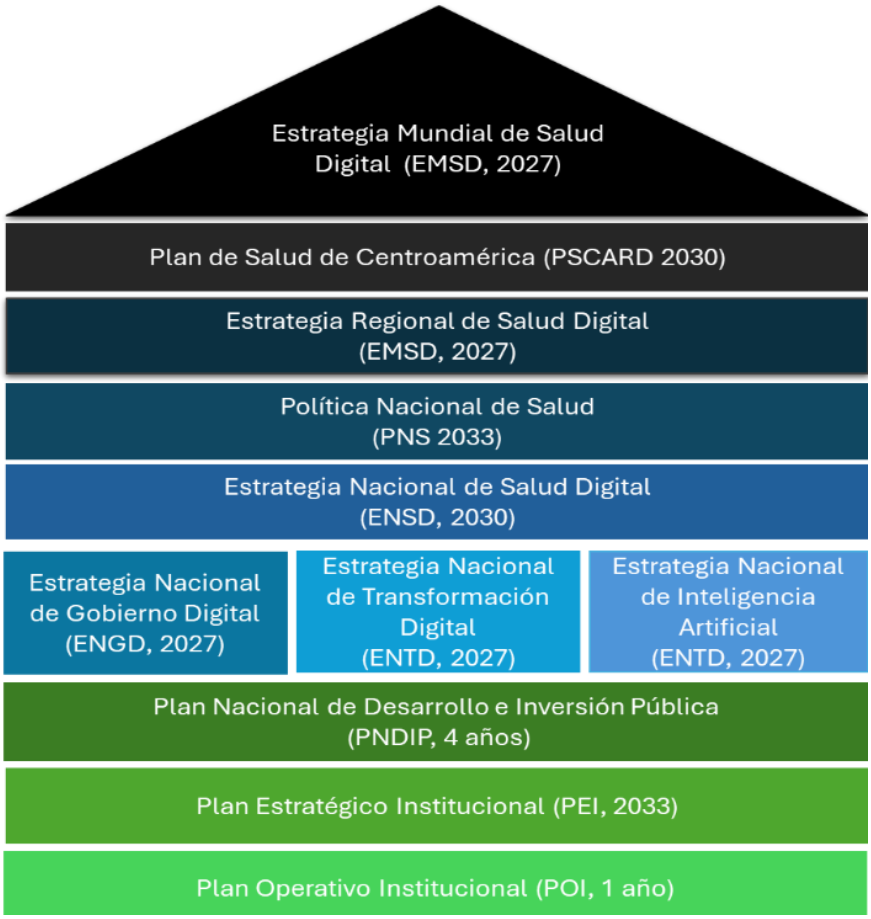
RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSFORMACIÓN Y SALUD DIGITAL

Con fundamento en los resultados, avances, limitaciones y oportunidades identificados durante el período de gestión, se considera oportuno plantear las siguientes recomendaciones a las autoridades superiores del Ministerio de Salud, con el propósito de fortalecer las capacidades institucionales, garantizar la continuidad operativa y estratégica de la Dirección y consolidar la sostenibilidad de la transformación digital del sector salud.

1. Revisar y actualizar la Estrategia Nacional de Salud Digital y su hoja de ruta

Si bien durante el período se impulsaron múltiples iniciativas estratégicas, se identificó la necesidad de fortalecer su articulación mediante instrumentos integrales de planificación estratégica institucional.

Considero prioritario la revisión y actualización de la Estrategia Nacional de Salud Digital 2023-2030 y su respectiva hoja de ruta, con estricto apego a los diversos instrumentos de planificación y política pública que la DTSD debe de cumplir de distintos actores como MICITT, OPS, OMS, SECOMISCA (Ver imagen); con el propósito de valorar los avances alcanzados, identificar brechas de implementación, actualizar las prioridades estratégicas y fortalecer su articulación con las necesidades actuales del sistema nacional de salud, los avances tecnológicos y los compromisos nacionales e internacionales en materia de salud digital.



Fuente: Elaboración Propia de la Dirección de Transformación y Salud Digital con información de OMS, DPI-MS, MICITT, MIDEPLAN y SECOMISCA.

Estos instrumentos resultan esenciales para ordenar las prioridades, definir responsabilidades, gestionar los recursos, establecer indicadores y asegurar una implementación progresiva y coordinada de la transformación digital. Recomiendo se actualice el Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC), además el Plan Estratégico Institucional (PEI) del MS para que se incorporen en el Eje de Salud Digital las acciones estratégicas definidas en los demás instrumentos de planificación, en especial una vez actualizada la ENSD y su hoja de ruta.

2. Consolidar un modelo de gobernanza y coordinación interna de la Dirección

Se recomienda fortalecer los mecanismos de coordinación entre la Unidad de Innovación y Transformación Digital, la Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud y el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación.

Para ello, resulta conveniente establecer espacios periódicos de coordinación técnica y estratégica que permitan articular las prioridades, dar seguimiento a los proyectos, gestionar riesgos, identificar necesidades de recursos y resolver oportunamente situaciones que afecten la ejecución de las iniciativas.

Asimismo, se considera importante definir claramente los roles y responsabilidades de cada unidad, procurando evitar duplicidades funcionales y promover una gestión integrada de los procesos de transformación digital.

3. Fortalecer la gestión y priorización del portafolio de proyectos tecnológicos

Se recomienda consolidar un mecanismo institucional de gestión del portafolio de proyectos de transformación digital, mediante el cual se registren, evalúen, prioricen y supervisen las iniciativas bajo responsabilidad de la Dirección.

Este mecanismo deberá considerar criterios de alineamiento estratégico, impacto institucional, valor público, viabilidad técnica, disponibilidad presupuestaria, riesgos, capacidades de ejecución y beneficios esperados.

Se recomienda complementar este instrumento con tableros de seguimiento e indicadores de desempeño, que faciliten a las autoridades superiores la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia.

4. Garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos de interoperabilidad y salud digital

Se recomienda mantener el seguimiento prioritario a los proyectos relacionados con la interoperabilidad de SINOVAC, Receta Digital, vigilancia epidemiológica y las iniciativas de integración de sistemas de información del sector salud.

De igual forma, resulta indispensable dar continuidad a la implementación de la hoja de ruta de SNOMED CT, la NRC, la consolidación del modelo nacional de interoperabilidad, el desarrollo del marco normativo para el intercambio seguro de información clínica y el fortalecimiento de la gobernanza de datos en salud.

Para estos efectos, se recomienda mantener y fortalecer la coordinación con los actores institucionales, sectoriales y organismos de cooperación involucrados.

5. Consolidar la gestión por procesos y la mejora continua antes de avanzar hacia nuevas automatizaciones

Se recomienda continuar con la formulación e implementación del Plan de Mejora Continua Institucional, priorizando el levantamiento, análisis, documentación, simplificación, estandarización y optimización de los procesos institucionales**. Para ello es importante que la Unidad de Mejora Continua y Excelencia Operacional en Salud tome un papel protagónico en el Ministerio de Salud para establecer un enfoque por procesos que posibiliten la transformación digital.**

En relación con el proyecto BPM, cuya contratación fue declarada desierta, se considera necesario realizar una nueva valoración de las condiciones institucionales para su eventual implementación.

La incorporación de soluciones tecnológicas de automatización deberá realizarse sobre procesos suficientemente definidos y maduros, con participación de las unidades responsables y mecanismos que permitan verificar los beneficios esperados.

Esta estrategia contribuirá a reducir riesgos, optimizar la inversión pública y evitar la automatización de procedimientos ineficientes.

6. Fortalecer la seguridad de la información y la continuidad de los servicios tecnológicos

Se recomienda mantener como prioridad institucional la implementación y actualización de medidas de ciberseguridad, protección de datos personales, gestión de accesos, respaldo de información y continuidad operativa de los sistemas críticos.

Asimismo, se considera necesario garantizar la renovación oportuna de las soluciones de protección tecnológica, fortalecer las capacidades institucionales para la prevención y respuesta ante incidentes de seguridad y mantener mecanismos de coordinación con las instancias nacionales competentes.

Se recomienda complementar estas acciones con procesos permanentes de sensibilización y capacitación del personal institucional.

7. Promover una cultura institucional de innovación, gestión del cambio y transformación digital

Se recomienda desarrollar acciones permanentes de sensibilización, capacitación y acompañamiento institucional orientadas a fortalecer la cultura de innovación, mejora continua y utilización responsable de herramientas digitales.

Estas acciones deberán involucrar a las unidades organizativas de los tres niveles de gestión del Ministerio de Salud y promover la participación activa de las personas funcionarias en los procesos de transformación institucional.

De igual manera, se considera importante incorporar mecanismos de evaluación de la experiencia de las personas usuarias, satisfacción con los servicios y medición de los beneficios obtenidos mediante las soluciones implementadas.

8. Fortalecer la articulación interinstitucional y la cooperación nacional e internacional

Se recomienda mantener y ampliar los mecanismos de coordinación con instituciones del sector salud, organismos internacionales, entidades académicas y actores vinculados a la transformación digital.

Particularmente, resulta importante dar continuidad a los espacios de trabajo y cooperación con la Caja Costarricense de Seguro Social, MICITT, MIDEPLAN, OPS/OMS, SNOMED International y demás instancias que participan en el desarrollo de iniciativas estratégicas de salud digital.

Estas relaciones constituyen oportunidades para el intercambio de conocimientos, la adopción de estándares, el fortalecimiento de capacidades y el aprovechamiento de recursos de cooperación técnica.

Como consideración final, estimo importante señalar que la transformación digital del Ministerio de Salud y del sector salud costarricense debe asumirse como un proceso institucional permanente y progresivo, cuya sostenibilidad requiere trascender los períodos administrativos y garantizar la continuidad de las políticas, estrategias, proyectos y capacidades desarrolladas.

Los avances alcanzados durante el período de gestión permitieron fortalecer las condiciones técnicas, organizacionales y estratégicas para continuar impulsando una rectoría sanitaria moderna, apoyada en sistemas de información

interoperables, datos de calidad, innovación, mejora continua y decisiones basadas en evidencia.

No obstante, la consolidación de estos resultados demanda atender oportunamente las brechas identificadas, especialmente en materia de talento humano especializado, planificación estratégica, coordinación institucional, madurez de los procesos y sostenibilidad de las inversiones tecnológicas.

Por lo anterior, considero fundamental que las autoridades superiores continúen fortaleciendo a la Dirección de Transformación y Salud Digital, no únicamente desde una perspectiva tecnológica, sino como una instancia estratégica para la modernización institucional, la transformación de los servicios públicos y el ejercicio efectivo de la rectoría en salud digital.

Finalmente, dejo constancia de mi reconocimiento al compromiso y esfuerzo del personal de las distintas unidades que conforman la Dirección, así como de las instituciones y actores que contribuyeron al desarrollo de las iniciativas impulsadas durante este período. Los resultados alcanzados constituyen un esfuerzo colectivo y representan una base importante para continuar construyendo un sistema nacional de salud más integrado, eficiente, seguro, innovador y centrado en las necesidades de la población costarricense.

PEDRO ANDRES MECKBEL GUILLEN (FIRMA)

Firmado digitalmente por PEDRO ANDRES MECKBEL GUILLEN (FIRMA)
Fecha: 2026.10.14 17:03:29 -06'00'

Ing. Pedro Meckbel Guillén
Director Transformación y Salud Digital
Periodo 18 de noviembre 2024-15 setiembre 2026