



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**ASS-132-2018**  
**01-10-2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se originó en cumplimiento del Plan Anual Operativo 2018, del Área de Servicios de Salud, apartado de estudios especiales, en lo relacionado con la atención de la denuncia DE-060-2017.

La ausencia de una estructura organizativa debidamente actualizada y oficializada, propicia que se presenten debilidades en el control interno, por cuanto no se observan líneas de mando y de coordinación entre los servicios, acompañado de una falta de supervisión por parte de las jefaturas reales y efectivas.

Así mismo, se constató la existencia de una plaza médico evaluador 2, perfil ocupacional que, según la estructura organizacional actual de los hospitales especializados, no corresponde a ese centro de salud, generando con ello incompatibilidad de las funciones que realiza con respecto a las tareas asignadas en el manual de puestos.

En el estudio se determinó que los médicos especialistas Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico, si bien facilitaron una programación de actividades, éstas no son conocidas y aprobadas por la Dirección General (jefatura Directa de los especialistas), considerando que la misma la realizó al momento de la solicitud el médico especialista, por lo tanto, no se dispone de una programación adecuada, la cual garantice un uso adecuado del tiempo y recursos de la institución.

Además, se evidencia que no realizan un aprovechamiento óptimo del tiempo asignado para la atención de la consulta externa, no se cumple con el promedio de consultas que atienden por hora. Así como de las cirugías, considerando que el Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico, no realizó ningún procedimiento quirúrgico, pero en su programación se incluye el tiempo de 7 am a 8:30 am de lunes a jueves para estos procedimientos.

El servicio de Terapia Respiratoria debe ser abordado mediante el acompañamiento de un ente especializado que le permita mejorar las relaciones laborales. Adicionalmente, es necesario que se elaboren informes estadísticos de los servicios que se otorgan en esa tecnicidad, por cuanto se determinó que los mismos no son incluidos en el informe estadístico correspondiente de la unidad que son los cuadros N° 45 y N° 46.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría ha formulado una serie de recomendaciones dirigidas a Dirección Médica, con el fin de que subsanen las debilidades señaladas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

ASS-132-2018  
01-10-2018

## ÁREA DE SERVICIOS DE SALUD

### ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE LAS MUJERES DR. ADOLFO CARIT EVA, GERENCIA MÉDICA, U.E. 2901

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se originó en cumplimiento del Plan Anual Operativo 2018, del Área de Servicios de Salud, Subárea Fiscalización de la Prestación de Servicios de Salud, apartado de estudios especiales, en lo relacionado con la atención de la denuncia DE-060-2017.

#### OBJETIVO GENERAL

Determinar la veracidad de los hechos señalados en la denuncia DE-060-2017 sobre presuntas irregularidades en la gestión administrativa del Hospital de la Mujer, Dr. Adolfo Carit Eva.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la estructura organizacional de la unidad (dirección y servicios de apoyo asistencial) en cuanto a la distribución de funciones y asignación de puestos conforme a la normativa institucional.
- Determinar la estructura organizacional y funcional del Servicio de Terapia Respiratoria, en cuanto al uso de plazas, distribución de funciones y asignación de puestos de manera idóneo y conforme a la normativa institucional.
- Verificar la producción, programación de los médicos especialistas Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico y la terapeuta física Licda. Susana Fallas en guardias, cirugías y consulta externa.
- Determinar el aprovechamiento del tiempo disponible de la Enfermera Profesional encargada de las Infecciones Intrahospitalarias.

#### ALCANCE

El presente estudio contempla la atención de la denuncia DE-060-2017, sobre las presuntas irregularidades en la gestión administrativa del hospital de la mujer Dr. Adolfo Carit Eva, de conformidad con los alcances de la denuncia DE-060-2017. Período del estudio 2017.

La evaluación se realiza de conformidad con lo establecido en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

## METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos se aplicaron los siguientes procedimientos metodológicos:

### 1. Entrevistas con:

- a) Dr. José Miguel Villalobos Brenes, Director General, Hospital de la Mujer, Dr. Adolfo Carit Eva.
- b) Licda. Kattia López Cubero, Coordinadora de Terapia Respiratoria, Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva.
- c) Dra. Darling Castañedas, Asesora de la Dirección General, Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva.
- d) Lic. Mario Lobo Alpízar, Jefe Unidad Gestión de Recursos Humanos, Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva.
- e) Aplicación de “entrevista para determinar la percepción de los funcionarios ante la gestión de las autoridades superiores” a los siguientes terapeutas respiratorios: Licda. Kattia López Cubero, Licda. Sídney Avilés Morales, Lic. Olman Coronado García, Licda. Nicole Aguilar Araya Licda. Jenise Segura Ramírez y Lic. Andrés Porras Barrantes.

2. Análisis de la programación y producción del Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno N° 8292, Gaceta 169 del 04 de 4 de Setiembre, 2002.
- Ley General de la Administración Pública N° 6227, Gaceta n.º 102 de 30 de mayo de 1978 .
- Ley General de Salud N° 5395, gaceta No 58 del 24 de marzo, 2014.
- El Reglamento General de Hospitales
- Guía para la Gestión del Servicio de Consulta Externa Versión 1.7
- Las Normas que regulan las relaciones laborales, científicas, académicas, profesionales y sindicales, entre la CCSS y profesionales en medicina, microbiología, farmacia, odontología, psicología y otros.
- Las Normas de control interno para el Sector Público
- Voto 0003-2006 del 6 de enero 2006 de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia

## ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

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



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

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

## ANTECEDENTES

Esta Auditoría recibió Denuncia anónima sobre “La Gestión Administrativa Irregular, Hospital de las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva”, con nomenclatura interna DE-060-2017, situación por la cual se procedió realizar análisis de los 9 puntos incluidos en el documento indicado, sin embargo, los siguientes puntos no fueron incluidos como hallazgos de este informe considerando lo siguiente:

Lo indicado en el punto 5 de la denuncia se relaciona con “...acoso laboral... y ...personas allegadas al director que son conflictivas...” situaciones en las cuales este órgano de fiscalización no dispone de los elementos técnicos para realizar un análisis de lo indicado, pero en lo que específicamente refieren sobre “...causando mucho deterioro en las relaciones de los funcionarios de tal servicio”. Sin embargo, se procedió a consultar mediante la aplicación de una entrevista a los funcionarios que laboran en el servicio de Terapia Respiratoria la percepción que tienen de su relación laboral, lo anterior se desarrolla en el hallazgo #7.

Esta auditoría, al investigar lo denunciado, se comprobó que la Dra. Hilda Garbanzo Acosta, cédula 601290966, se acogió a su derecho de jubilación desde el pasado 20 de enero 2018, y actualmente otra profesional ocupa el cargo en la comisión de vigilancia epidemiológica, sin embargo, mediante archivos digitales del 2017 se evidenció la generación de informes, evidenciándose el cumplimiento del Lineamiento Operativo para la organización funcional de la Red de Vigilancia Epidemiológica, en lo referente a las funciones de la enfermera profesional.

Lo referente a la producción, rendimiento de la Terapeuta Física, se solicitó al Área de Estadística en Salud con el fin de conocer los resultados de lo que realiza este servicio, sin embargo, no se evidenció documentación que corrobore este aspecto. La profesional en este campo Licda. Susana Fallas Calderón, indicó que lleva registros personales de sus actividades, pero esta no es entregada ni comunicada en registros oficiales como lo son los informes estadísticos, a la unidad de Estadística, sino solo como rendición de cuentas a sus superiores jerárquicos. Lo anterior se expone en hallazgo # 8





## HALLAZGOS

### 1.-DE LA AUSENCIA DE NOMBRAMIENTOS DE MEDICO JEFES DE SERVICIOS.

Se determinó la existencia de 6 plazas de Jefatura Médica que se encuentran vacantes<sup>1</sup> y 2 utilizadas en forma prorrateada como médico Jefe 2 a médico general según el siguiente detalle:

#### HOSPITAL DE LA MUJER DR. ADOLFO CARIT EVA LISTADO DE PLAZAS DE JEFATURAS MÉDICAS QUE SE ENCUENTRAN VACANTES

SITUACIÓN DE LAS PLAZAS DE JEFATURAS MÉDICAS							
PLAZA	ESTADO	PUESTO	MOTIVO	FECHA DE REACTIVACIÓN DE LA PLAZA	FECHA DE VACANTE	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	SERVICIO
25936	VACANTE	MÉDICO JEFE 3	Renuncia al ascenso interino	Plaza Vacante	14-01-2017	VACANTE	OBSTETRICIA
29695	VACANTE	MÉDICO JEFE 2	Renuncia al ascenso interino	Plaza vacante	11-12-2013	PRORRATEADA SE NOMBRA MÉDICO GENERAL	OBSTETRICIA
38728	VACANTE	MÉDICO JEFE 2	Renuncia	Plaza Vacante	31-12-2011	VACANTE	PATOLOGÍA
38727	VACANTE	MÉDICO JEFE 2	Pensión	Plaza Vacante	27-05-2017	PRORRATEADA SE NOMBRA MÉDICO GENERAL	URGENCIAS
13043	VACANTE	MÉDICO JEFE 3	Renuncia	Plaza Vacante	20-08-2017	VACANTE	ANESTESIA
38726	VACANTE	MEDICO JEFE 2	Renuncia	Plaza Vacante	28-02-2014	VACANTE	IMÁGENES MÉDICAS

fuelle: oficio OGRH-0490-04-2018, del 05-de abril de 2018.

En el cuadro anterior, se aprecia claramente que las plazas de las Jefaturas de servicios de **Obstetricia, Patología, Anestesia e Imágenes Médicas** se encuentran vacantes, Adicionalmente, la plaza de Médico Jefe 2 del servicio de Obstetricia y Médico Jefe 2 del Servicio de Urgencias son Prorrateadas y utilizadas por médicos generales.

La Normativa de Relaciones Laborales, en su artículo 10 señala:

“(…)

*Ninguna plaza que se encuentre vacante podrá mantenerse en esa situación por más de tres de meses. La Administración Activa de acuerdo con los procedimientos establecidos someterá las plazas vacantes a los procesos de selección o concurso, lo que se hará del conocimiento de las personas trabajadoras interesadas, por medio de las Oficinas de Recursos Humanos.*

*Las plazas vacantes que por sus requisitos requieran ser objeto de concurso interno o externo, deberán ser publicadas dentro de los tres meses posteriores a la fecha que quedaron vacantes (...).”*

<sup>1</sup> “... es un código que dispone de contenido presupuestario, en el cual no existe ningún trabajador (a) nombrado (a) para el desempeño de las labores y responsabilidades del puesto...” según circular DCRH-1101-2004 del 27/09/2004, emitida en ese entonces por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Al respecto la Política de Aprovechamiento Racional de los Recursos Financieros, en relación con las disposiciones de contención del gasto, en el apartado de servicios personales señala:

*"(...)*

- *En el 2011 crear solo las plazas con financiamiento central relacionadas con formación de especialidades.*
- *Eliminar las plazas vacantes sin movimiento en los últimos seis meses (...)"*.

En ese sentido, La Política y procedimiento para la utilización y reactivación de plazas vacantes en la Caja Costarricense de Seguro Social en el punto 2, **Política para la utilización y reactivación de plazas vacantes** señala:

*"(...)*

*En aquellas unidades ejecutoras donde se encuentre ubicada una plaza vacante, es responsabilidad de la jefatura respectiva gestionar su debida utilización y reactivación, justificando la necesidad real en la unidad o servicio. Dicho trámite no deberá superar más de un mes, una vez planteada la necesidad por parte de la jefatura.*

*De acuerdo con la Normativa de Relaciones Laborales, queda estrictamente prohibido mantener plazas vacantes por más de tres meses, salvo que por motivos del proceso de reclutamiento y selección se supere el plazo mencionado, o bien sean objeto de demandas judiciales.*

*La Dirección Corporativa de Recursos Humanos, será la responsable de velar por la adecuada aplicación de la presente política, definiendo los mecanismos de control que considere necesario (...)"*.

En el punto 4, **Utilización de plazas vacantes con perfil diferentes** señala:

*"(...)*

*Aquellas plazas que hayan sido ocupadas por seis meses o más con perfil diferente, cuyo pago se realice en forma prorrateada, se deberá solicitar la respectiva autorización del nivel superior del centro, con el fin de que se realice el respectivo análisis de Clasificación. Lo anterior con el fin de que se les asigne el perfil correspondiente al puesto en que se ocupa la plaza en forma permanente, de manera tal que se pueda nombrar en propiedad a la persona que la ocupe, siempre y cuando reúna los requisitos de idoneidad exigidos por el puesto y haya cumplido con el proceso de selección o concurso, según corresponda (...)"*.

Según lo indicado por el Lic. Mario Lobo Alpízar, jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, indicó como las principales causas por la cual aún no dispongan de los profesionales médicos lo siguiente:

*"Limitación para realiza tiempo extraordinario, se requiere contar con el aval de la Gerencia Médica para poder nombrar a un especialista en plaza de Jefatura, poco interés de los Médicos en ocupar puestos de jefatura."*

La falta de acciones efectivas por parte de las autoridades del centro hospitalario, para poder dotar de recurso humano competente según las necesidades de la unidad, en este caso con los puestos de jefatura, es la principal causa, por la cual el Hospital de la Mujer tenga más de 2 años de no disponer de estos



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

profesionales que contribuyan en la dirección, control y coordinación de servicios medulares de centro especializado.

El no disponer de jefes en el centro médico podría estar afectando la gestión de forma razonable de los servicios médicos en el hospital, lo anterior, por cuanto este profesional es el encargado de coordinar y supervisar las actividades propias del hospital, entre ellas la de plantear la necesidad del recurso humano, materiales y equipo, mantenimiento de instalaciones y equipos, confección de estadísticas, preparación y ejecución del presupuesto. Adicionalmente se podría estar ante una omisión de estas tareas o recargo de funciones a otros profesionales que llevan la gestión de estos servicios.

Así las cosas, ante la carencia de estos perfiles ocupacionales, podría ocasionar una concentración de funciones por parte de la persona que asume la gestión de estos servicios, en este caso por parte del Director y Subdirector de la unidad, considerando que ellos realizan las coordinaciones internas de cada servicio (urgencias, patología, Obstetricia, Anestesia, Imágenes Médicas) y como máximas autoridades del centro no podrían efectuar de manera directa supervisiones, controles y otras actividades.

## 2.-DE LAS FUNCIONES DEL SUBDIRECTOR Y SU SECRETARIA

Se determinó que la Sub-Dirección Médica del Hospital de las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, no dispone de funciones claramente definidas a parte de lo indicado en forma general por el Manual descriptivo de Puestos, es decir no dispone de un Manual de Organización y Funcionamiento aprobado y revisado por la Dirección Médica donde se establezcan las actividades sustantivas, procesos y sub procesos, organigrama y responsabilidades, así como los aspectos referentes a las líneas de jerarquías y coordinación con otras unidades del centro hospitalario.

Las "Normas para la Habilitación de Establecimientos que brindan la Atención en Medicina y Cirugía General y/o por Especialidades Médicas y Quirúrgicas (...) del Ministerio de Salud, señalan lo siguiente para los servicios de Medicina, Cirugía, Ginecología y Obstetricia, Pediatría:

*"El servicio debe mantener los siguientes documentos actualizados: Manual de funciones del personal. Protocolos de atención de pacientes de las cinco causas de egresos más frecuentes".*

La Ley General de Control Interno en el artículo 15 sobre las actividades de control señala:

*"Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

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

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo IV sobre Actividades de Control, apartado 4.2, inciso e, menciona:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

“(…)”

*Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esta documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos para uso, consulta y evaluación (…)”.*

La ausencia de acciones efectivas para la definición de funciones de un puesto tan relevante como el de subdirector se debe a la falta y elaboración de un manual de organización y funcionamiento por parte de la Administración Activa.

La no delimitación de funciones, procesos, responsabilidades y líneas de acción podría generar una deficiente administración de los recursos, ya que no se proporciona una orientación precisa de las responsabilidades y estructura organizacional, en este caso primordial del puesto de subdirector, por lo cual tampoco se favorece el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

### **3.- DEL PUESTO DE MÉDICO EVALUADOR 2. DRA. DARLYN CASTAÑEDAS LÓPEZ**

Sobre la Dra. Darlyn Castañedas López, donde se hace indicación que no tiene una función específica en el organigrama institucional, se informó a esta auditoría que la Dra. Castañedas realiza funciones de asesora de la Dirección General. Esta funcionaria ocupa una plaza con perfil de Médico Evaluador 2 en propiedad, que fue trasladada por movilidad horizontal del Ministerio de Salud el 23 de agosto de 2001, mediante oficio DAJ-2744-2001, ubicándose originalmente en la que fuera la Gerencia de Modernización y Desarrollo, posteriormente para trasladarla el 08 de julio de 2004 a la Dirección de Medicamentos y terapéutica. El 06 de noviembre de 2006, esta Dirección autoriza el traslado al Hospital de la Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, adscrito a la Gerencia Médica.

En cuanto a este punto, una vez analizado el perfil ocupacional se determinó que la figura de Médico Evaluador 2 no existe en el organigrama, no pertenece a la estructura organizacional de un centro médico especializado como esté; solo está previsto a nivel institucional en las Direcciones de Sede, oficinas centrales.

La Sub-área de Diseño y Valoración de puestos, establece mediante oficio SDVP-0190-2018 referente a la reasignación de puestos de la plaza No. 21675 de Médico Evaluador 2:

*“Adscritos a la Gerencia Médica directamente existen otros programas específicos, donde el personal ostenta profesiones con especialidad médica o administrativa, desarrollando la conducción y dirección desde el ámbito nacional, algunos con personal a cargo, otros ejecutando el programa siendo personal único, analizando y emitiendo criterio ante las autoridades institucionales sobre proyectos de impacto nacional, elaborando documentos de normalización técnica y administrativa en el programa específico asignado, los cuales no ostentan la clasificación de médico evaluador, sino de médicos especialistas, por ende sin ninguna estructura organizacional que justifique una reasignación de puestos.*





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

***Lo anterior es un factor importante a considerar técnicamente, pues dentro de la estructura organizacional actual en el ámbito de los hospitales, no se encuentran funcionarios con el puesto Médico Evaluador, y dentro de la estructura de la Gerencia Médica, solo existen en las direcciones de sede, donde los diversos proyectos a cargo son de variedad y de obligatoriedad y aplicación a nivel institucional, implementando sistemas para que las unidades asumen el control y seguimiento de los mismos.”***

Una de las causas que se puede citar de las razones por las cuales el Hospital de las Mujeres dispone dentro de sus funcionarios de un médico evaluador 2, es que el 16 de noviembre de 2006, mediante oficio DM-1906-11-06, el Dr. Jorge Arturo Ramírez Beirute, Director General del Hospital de las Mujeres, Dr. Adolfo Carit Eva le remitió al Dr. Albín Chaves Matamoros, Director de la Dirección de Medicamentos Terapéutica, su anuencia para la realización del traslado de la Dra. Castañedas a ese nosocomio, lo anterior sin que exista evidencia documental de la autorización por parte de la Gerencia Médica para realizar el traslado.

El perfil ocupacional de un Médico Evaluador 2, es un recurso humano especializado, que se encarga de evaluar proyectos de impacto nacional, generando documentos que permiten la normalización técnica de los mismos.

De conformidad con lo anterior, la Dra. Darlyn Castañedas, se encuentra realizando actividades administrativas que no le corresponden según su perfil, ya que actualmente es asesora<sup>2</sup> de la dirección médica, esta situación genera un desaprovechamiento de un recurso humano especializado que se podría estar utilizando en la emisión de criterios técnicos y normalización de los programas a nivel nacional, funciones propias de las Direcciones de Sede. Así mismo, hace incurrir a la institución en costos operativos adicionales por servicios personales, por cuanto a la Dra. Darlyn Castañedas se le está cancelando por funciones que no está desarrollando. Es decir, se está despojando a la institución de un recurso humano especializado en la evaluación de programas sustantivos y de gran complejidad, propios de las Direcciones de Sede, que emiten criterios técnicos y normalización.

---

<sup>2</sup> Las funciones descritas por la Dra. Darlyn Castañedas en entrevista realizada por esta auditoría son las siguientes: Realizaba el trabajo de control interno, alrededor de hace un año con el Dr. Villalobos, me indicó que necesitaba mayor colaboración, como enlaces con el proyecto “Navegación de pacientes con cáncer de mamá”, “ artículo también el proyecto “Fortalecimiento atención integral de la salud de la mujeres INAMU-CAJA”, actualmente el proyecto está en la modalidad de ejecución, con la donación de equipos, internamente realizó procesos de listas de espera, en algún momento tuve a cargo el servicio de radiodiagnóstico, conforme el grupo gestor de sala de operaciones, el cual semana a semana revisamos la ejecución de la salas, además llevo 2 procesos que desarrollo en la articulación de compromisos de gestión y evaluaciones trimestrales de metas y estamos empezando a trabajar en los indicadores de calidad. Adicionalmente tenemos una red de servicios en la zona, conformada por 9 Áreas de salud, la Moreno Cañas y actualmente Alajuelita, con reuniones cada dos meses, en la que desarrollamos criterios de referencia. Estas son como las tareas que más realizó y las adicionales que me asigne el Director. Como los grupos de acompañamientos a las Auditorías, participación social con Juntas de Salud e INAMU. Así también asumo tareas de Servicios ante la falta de las Jefaturas reales y efectivas. Realizó notas de oficios de borrador, para que las firme el Director, pero no entrego informes a la Dirección



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

#### **4.- SOBRE LA PROGRAMACIÓN DE LOS MÉDICOS ESPECIALISTAS DR. GUTIÉRREZ GARCÍA PEDRO JAVIER, CIRUJANO GENERAL Y DR. ALEXIS GARRO ROJAS, VASCULAR PERIFÉRICO**

No existe programación de las horas y tareas de los especialistas Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico; la cual esté debidamente aprobada y oficializada por la Jefatura correspondiente y/o la Dirección General. Además, mediante información recabada de la Unidad de Registros Médicos y según programación facilitada por los mismos médicos especialistas<sup>3</sup>,

En Anexo 1, se presenta detalle de la programación facilitada por los médicos especialistas, con el fin de evidenciar lo indicado anteriormente:

- El Dr. Pedro Gutiérrez García, los días lunes, miércoles y viernes, dedica un 90% tiempo a comisiones y otros, solo brinda consulta los días martes de 7am a 4 pm (según agenda), pero él indica en su programación que de 7am a 8am se encuentra en Hospitalización.
- El Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico, brinda consulta de 9am a 12md, de lunes a jueves y hora de 1pm a 2 pm a comisiones (de lunes a jueves) y que realiza cirugías de lunes a jueves de 7am a 8:30 am, sin embargo, según TUSH 2017 y 2018 del centro médico, no se registran procedimientos quirúrgicos ni como 1<sup>er</sup> o 2<sup>do</sup> médico.

El Reglamento General de Hospitales en su artículo 31, establece:

Corresponderá especialmente a los Jefes de Servicio:

*b) Establecer, en colaboración de su jefe inmediato superior y los Jefes de Clínica, los métodos y sistemas de trabajo del personal subalterno.*

En la Guía para la Gestión del Servicio de Consulta Externa Versión 1.7, Página 3 INTRODUCCIÓN, se establece:

*“El presente documento tiene como objetivo promover metodologías estandarizadas para el establecimiento de metas en los Servicios de Consulta Externa, mediante el fortalecimiento de esta Jefatura con el resto de Jefaturas de Servicios Médicas y no Médicas en el ámbito de programación de agendas, asignación de citas, atención de pacientes y fortalecimiento de unidades de trabajo para el desarrollo óptimo de las funciones de los especialistas en diferentes ramas de la salud.” (La negrita no es del original).*

<sup>3</sup> Mediante correo de la Dirección general de fecha 13 de abril, 2018 se solicita información “Con instrucciones del Dr. Villalobos Brenes y de acuerdo con oficio DE-60-17-02-2018 suscrito por la Licda. Tatiana Rodríguez Ruíz, Asistente de Auditoría, me permito solicitarle la siguiente información: Programación asignada a los médicos especialistas Dr. Pedro Gutiérrez García y Dr. Alexis Garro Rojas, según ejemplo (archivo adjunto), Dicha información deberá de ser enviada a este mismo correo a la mayor brevedad.”, posteriormente el 16 y 17 de abril se responde correo a esa Dirección General indicando “...Con autorización del Dr. Pedro Gutiérrez García, Cirujano General, remito dicha programación del mes de abril 2018 del Dr. Gutiérrez... “Con autorización del Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico, remito lo solicitado...”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Las Normas que regulan las relaciones laborales, científicas, académicas, profesionales y sindicales, entre la CCSS y profesionales en medicina, microbiología, farmacia, odontología, psicología y otros, en el artículo 108 indica:

*“Número de pacientes atendidos en consulta externa o consulta ambulatoria ... Los médicos asistentes especialistas atenderán cuatro pacientes por hora en consulta externa. Es entendido que un paciente nuevo equivale a dos subsecuentes”.*

La Ley de Control Interno en su art. 12, de los Deberes del jerarca y los titulares subordinados, en materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) *Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo*
- b) *Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*

La administración activa, en este caso la Dirección General -Jefatura Directa de estos especialistas- no ha ejecutado las acciones de coordinación que se requieren con el fin de disponer y asignar una adecuada programación (considerando que ellos son los que realizan su programación) y distribución de funciones de los médicos especialistas, en este caso en particular de los médicos Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico.

Se le consulta al Dr. José Miguel Villalobos Brenes, Director General y actual jefatura inmediata del Servicio de Consulta Externa, sobre la situación por la que los especialistas citados no presentaban una programación, indicando:

*“Esa programación es conocida por esa Dirección, es manejada por REDES, pero debido a las limitaciones en falta de espacio y recurso, debo asignar otras tareas como comisiones y otras gestiones, para no tener ese recurso humano sin ninguna tarea. Esos dos profesionales pertenecen a esta Dirección porque no dispongo de una Jefatura de Cirugía. Hasta hace más o menos un par de años se aprobó la asignación de 3 camas a ese servicio (cirugía)”.*

La auditoría considera que lo indicado por el Dr. José Miguel Villalobos, no está relacionado con lo evidenciado, por cuanto se determinó que la programación se solicitó a especialistas y no estaba en poder de la Dirección Médica, por lo tanto, la justificación de que la misma es conocida por la Dirección y manejada por REDES, no es consistente.

La gestión de un centro de salud especializado como el Hospital de las mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, debe sustentarse en una adecuada programación, comunicación y coordinación del recurso humano, principalmente el especializado, para garantizar el adecuado aprovechamiento de los recursos y satisfacer oportunamente los requerimientos de los pacientes.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Lo evidenciado anteriormente propicia el no aprovechamiento de recursos profesionales disponibles y podría generar falta de oportunidad en la cobertura de los usuarios que requieran el servicio, aumento de patologías y, por ende, saturación e incremento en los costos de atención. Lo anterior adicionalmente podría no permitir la toma de decisiones, especialmente en la disminución de la lista de espera, área crítica que debe maximizar de manera eficiente los recursos.

## 5-DE LA PRODUCCIÓN DE LOS MÉDICOS ESPECIALISTAS EN CONSULTA EXTERNA

Se evidencia que la producción de los especialistas en el periodo 2017 del Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico, no cumple con la normativa institucional en cuanto a las horas utilizadas para la consulta externa, promedio de pacientes atendidos y porcentajes de citas perdidas y sustituidas.

- **El Dr. Alexis Garro Rojas, vascular periférico**  
Utilizó el 61% (93.5 de 153.75) de las horas programadas para la consulta externa (tabla #1), en promedio atendió 2 paciente por hora (tabla #2) y el porcentaje de gestión de citas perdidas es de 5 % (tabla #3).
- **Del Dr. Pedro Javier Gutiérrez Garro, Cirujano General**  
Cumplió con un porcentaje de 87% (201.75 horas de 231) de aprovechamiento del tiempo de consulta externa asignado, atendió un promedio de 3 consultas por hora (tabla #2), y lo porcentajes de gestión de citas perdidas es de 42 % (tabla #3).

A continuación, se brinda detalle de lo indicado, en las siguientes tablas.

**TABLA # 1**  
**PORCENTAJE DE APROVECHAMIENTO DE HORAS PROGRAMADAS VRS UTILIZADAS**  
**EN CONSULTA EXTERNA.**  
**PERIODO 2017**

<b>Nombres</b>	<b>Horas Programadas</b>	<b>Horas Utilizadas</b>	<b>Diferencia horas Programadas vs utilizadas</b>	<b>Porcentaje de aprovechamiento</b>
ALEXIS GARRO ROJAS	153,75	93,5	60,25	61%
PEDRO JAVIER GUTIERREZ G	231,00	201,75	29,25	87%
<b>Total, general</b>	<b>384,75</b>	<b>295,25</b>	<b>89,5</b>	<b>77%</b>

*Fuente: cuadro N° 11, boletín estadístico.*



**TABLA # 2**  
**PROMEDIO CONSULTAS ATENDIDAS POR HORA EN CONSULTA EXTERNA**  
**PERIODO 2017**

Nombre del Especialista	Consultas en el periodo	Citas Perdidas (-)	Citas Sustituidas (+)	Total de consultas	Suma de Horas Utilizadas	Consultas en promedio
ALEXIS GARRO ROJAS	223	38	2	187	93,5	2
PEDRO JAVIER GUTIERREZ	632	66	20	594	201,75	3
<b>Total, general</b>	<b>855</b>	<b>104</b>	<b>22</b>	<b>781</b>	<b>295,25</b>	<b>2</b>

**Fuente:** cuadro N° 11, boletín estadístico.

**Tabla # 3**  
**Porcentajes de citas perdidas y sustituidas en Consulta Externa**  
**Periodo 2017**

Nombre del Especialista	Recargos	Citas Sustituidas	Citas Perdidas	Gestión de citas perdidas
ALEXIS GARRO ROJAS	0	2	38	5%
PEDRO JAVIER GUTIERREZ G	8	20	66	42%
<b>Total, general</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>104</b>	<b>23%</b>

**Fuente:** cuadro N° 11, boletín estadístico.

El "Catálogo de Definiciones de Actividades de Atención en los Servicios de Salud de la CCSS" establece en el apartado 4.2 sobre las Horas utilizadas en consulta externa lo siguiente:

*"Son las horas efectivamente utilizadas por el profesional en salud en la atención directa de las personas incluidas en su agenda de citas. Se obtiene al restar a la hora de finalización de la consulta externa, la hora de inicio de la misma.*

*Este indicador tiene por objetivo determinar el tiempo "real" promedio utilizado por consultante..."*

Las Normas de control interno para el Sector Público en el capítulo IV, referente a las actividades de control, señala:

*"...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional..."*

Guía para la Gestión de los Servicios de Consulta Externa, versión 1.7, sobre los Parámetros de medición de la gestión de las citas perdidas en el Servicio de Consulta Externa, indica que: la gestión de citas perdidas debe encontrarse entre el 85 % y 100 % de los recargos más las sustituciones entre las citas perdidas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En entrevista realizada al Dr. José Miguel Villalobos Brenes, Director General y jefatura inmediata de estos profesionales, indicó:

*“El Dr. Garro, está participando en los consejos de red, para dar conocimiento sobre protocolos para colaboración con las demás áreas y capacitación a los médicos generales de cada una de las áreas de salud adscritas a la red, situaciones que no se ven incluidos en el expediente de personal y que fueron coordinadas directamente por la Dirección General. Para este año ya está agendado las capacitaciones de las unidades. De igual forma las autorizaciones de cierre de consulta las realiza esta Dirección.”.*

Lo indicado por el Dr. José Miguel Villalobos, no es concordante, considerando que el departamento de REDES debería excluir de las horas programadas de consulta externa, estas tareas que no son de atención directa al paciente en una consulta regular, situación que si efectivamente se está presentado estaríamos ante una inadecuada programación y coordinación de los servicios que se brindan en consulta externa.

El desaprovechamiento de las horas programadas, la falta de sustitución de pacientes, así como el promedio de consultas por hora, podría generarse a la falta de una programación adecuada para cada uno de los médicos, así como el seguimiento y control de sus actividades. Esta situación podría estar generando principalmente un debilitamiento en la oportunidad y la calidad de los servicios de salud brindados en estas especialidades por el Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva.

## **6.- PRODUCCIÓN DE LOS MÉDICOS ESPECIALISTAS EN SALA DE OPERACIONES (VASCULAR PERIFÉRICO)**

Esta Auditoria evidenció que en el periodo 2017 el Dr. Alexis Garro, Vascular Periférico, no registra ningún procedimiento quirúrgico, según TUSH, sin embargo, en la programación que realiza el especialista (VER TABLA 1-Hallazgo 1) tiene asignado sala de operaciones, lunes a jueves de 7am a 8:30 am. Recordemos que este profesional también tiene programada Consulta Externa 9am a 12:30md y de 1pm a 4 pm realiza labores administrativas y hospitalización.

La Política de Aprovechamiento Racional de los Recursos Financieros, aprobada por Junta Directiva, en el artículo 6 de la sesión 8472, celebrada el 14 de octubre 2010, establece dentro de su alcance que se busca *“...garantizar el cumplimiento de los principios de economía, eficacia y celeridad en el uso de los recursos públicos. Incluye a todas las unidades ejecutoras de la institución...”* agrega en su justificación *“...Las unidades ejecutoras deben ajustarse al presupuesto asignado garantizando la eficiencia y eficacia en el aprovechamiento del gasto, atendiendo en orden de ejecución el beneficio directo de los usuarios.”* Finalmente, en el apartado 4 sobre creación de plazas y sustituciones en los resultados esperados se menciona: *“b. Determinación de estrategias para brindar el servicio aprovechando el personal disponible”*

La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, mediante Voto 0003-2006 del 6 de enero 2006, indicó:

*“(...) III.- Derecho fundamental a la salud/ Evidentemente, cualquier retardo de los hospitales, clínicas y demás unidades de atención sanitaria de la Caja Costarricense del Seguro Social puede repercutir negativamente en la preservación de la salud y la vida de sus usuarios, sobre todo cuando éstos sufren de padecimientos o presentan un cuadro clínico que demandan prestaciones positivas y efectivas de forma inmediata. [...] Los órganos y entes públicos que*

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 14 de 26

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888



*“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*prestan servicios de salud pública tienen la obligación imperativa e impostergable de adaptarlos a las necesidades particulares y específicas de sus usuarios o pacientes y, sobre todo, de aquellos que demandan una atención médica inmediata y urgente, sin que la carencia de recursos humanos y materiales sean argumentos jurídicamente válidos para eximirlos del cumplimiento de tal obligación”.*

En entrevista realizada al Dr. José Miguel Villalobos Brenes, Director General y actual jefatura de las especialidades de Cirugía General y Vascular Periférico, se le consultó de la situación particular en sala de operaciones del Dr. Alexis Garro, de lo anterior se indicó lo siguiente:

*“...el problema es que la especialidad de vascular periférico nunca ha existido en este centro médico y aún está pendiente compra de equipo médico y existe la carencia de salas de cirugía.*

*Actualmente se está en espera que el San Juan de Dios nos facilite el préstamo del equipo que se requiere, el cual según indicación verbal el día de hoy posiblemente el próximo miércoles se nos va facilitar. El atraso en el cumplimiento de esa programación (quirúrgica) se debió a la gestión de las compras”.*

Según indica el Dr. Villalobos, Director Médico de la unidad y jefatura de la especialidad, no se dispone del equipo médico suficiente para realizar procedimientos quirúrgicos; Sin embargo, no evidenció las gestiones realizadas que documentan de su esfuerzo para dotar del equipos e insumos requeridos al centro médico y aprovechar las horas y especialidad del profesional en este campo.

Lo anterior representa un desaprovechamiento de los recursos profesionales contratados que podrían ser utilizado en otros centros hospitalarios, donde exista demanda de servicios de esta especialidad y se disponga de insumos necesarios, como sería en los hospitales Regionales y Nacionales.

## **7. -PERCEPCIÓN SOBRE LAS RELACIONES DEL SERVICIO DE TERAPIA RESPIRATORIA.**

Esta auditoría determinó que existe alguna percepción desfavorable por parte de los funcionarios, sobre las relaciones laborales en el Servicio de Terapia Respiratoria. Lo anterior por cuanto 3 de 5 funcionarios consideran como opinión general que el ambiente laboral es bueno y 2 lo calificaron como “malo”.

En el tema de relaciones personales al ser consultados los funcionarios, 3 de 5 calificaron como regular, es decir ni malo ni bueno. Por su parte 3 de 5 entrevistados contestaron como bueno el trabajo en equipo de igual manera (3 de 5 funcionarios) consideran bueno el liderazgo de la coordinadora. Es decir, en general existen 2 opiniones desfavorables, en relación con la percepción de las relaciones laborales.

A continuación, se indican algunas de las observaciones que mencionaron sobre el ambiente laboral:

*“...Es malo, me gusta el ambiente del centro hospitalario, pero no del servicio, por todas las cosas que se presentan. A menos que existan cambios en el servicio y se muestre equidad en la coordinación, todo continua igual.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*El ambiente es tenso, a no ser cuando viene el personal nuevo a cubrir, porque normalmente no hay mucha comunicación...”.*

El Código de Ética del Servidor de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el capítulo II “Deberes Éticos del Servidor Público de la C.C.S.S.”, artículos 17 y 19, señalan que:

*“El servidor de la Caja debe ser justo, cuidadoso, respetuoso, amable, culto y considerado en su relación con los usuarios, con sus jefes, con sus subalternos y con sus compañeros. Debe comprender que su condición de empleado institucional implica asumir la más alta y delicada responsabilidad ciudadana que le encarga la institución para el servicio de la colectividad”.*

*“El servidor de la Caja debe promover un clima de armonía laboral, proyectar siempre una imagen positiva de los compañeros de la institución y contribuir al desarrollo de la Cultura Organizacional.”*

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el inciso 2.3.2 de los elementos informales de la ética institucional, indican:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben vigilar y fortalecer el los elementos informales del ambiente ético institucional, a fin de asegurar que apoyen el funcionamiento, en la gestión cotidiana, de los factores formales vigentes. En ese sentido, deben contemplar factores tales como los siguientes: a. El clima organizacional. b. El estilo gerencial. c. Los modelos de toma de decisiones. d. Los valores compartidos. e. Las creencias. f. Los comportamientos de los distintos integrantes de la institución, y su ajuste a los valores y demás mecanismos que sustentan la ética institucional”.*

En entrevista realizada a la Licda. Kattia López Cubero, Coordinadora de Terapia Respiratoria, se indica lo siguiente:

*“Eso tiene una explicación que es muy simple, hace un tiempo se presentaron denuncias de acoso sexual, acoso laboral y un CIPA, es imposible que no quede ahí el resentimiento, nunca vamos a ser amigos, ya se dio una ruptura en ese proceso, eso a nivel personal. A nivel laboral yo no lo veo así, porque todas las funciones se realizan, se llenan los datos, se realiza la estadística y como coordinadora se garantiza que se esas tareas se realizan.*

*Yo en lo personal trato de minimizar los conflictos entre ellos. A pesar de que se indique otra cosa, las situaciones han mejorado”.*

A pesar de que esta auditoría no evidencia respuestas del todo con calificativos de malas relaciones laborales, es evidente que las situaciones personales del pasado las cuales fueron de conocimiento verbal, influyen en la “división del grupo” sumado a esto, la exteriorización de inequidad en el trato.

El grado de percepción negativa de las relaciones laborales en el servicio de Terapia Respiratoria podría incrementar las afectaciones de la salud ocupacional de los funcionarios, fomentar actitudes negativas





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

personales y laborales, lo cual podría incidir en la producción, no consecución de los objetivos y metas propuestos en los planes anuales operativos, afectando la prestación de los servicios de salud.

## 8.- DE LA RENDICION DE CUENTAS DE LOS PROFESIONALES DE TERAPIA

Esta auditoría evidenció que efectivamente la producción y rendimiento de la Licda. Susana Fallas Calderón, Terapeuta Física, no se contabiliza en los registros oficiales de la institución (Informe Estadístico, cuadro N° 45 y 46); sin embargo, mediante registros internos, se documenta las cantidades, el tipo de paciente y procedimiento que se realiza.

Considerando que los informes de “Terapia según tipo” (Informe Estadístico, cuadro N° 45 y 46), contempla los servicios de Terapia Física y Respiratoria, se evidenció que este último también omite la presentación de la información estadística para el boletín.

*En acuerdo de Junta Directiva sesión 8529, artículo 37 del 01 de setiembre, 2011, se ratifica al Área de Estadística en Salud como unidad responsable de la recopilación, producción, análisis y publicación de datos estadísticos de la prestación de servicios en la CCSS. De lo contrario quedaría oficializado el dato reportado por el establecimiento de salud mediante el informe estadístico mensual, informe que tiene el aval del director del establecimiento de salud y la jefatura del Servicio de REDES.*

*Además, señalar que cualquier registro paralelo que se lleve en los establecimientos de salud y que no sea avalado por el Área de estadística en Salud y las oficinas de Registro y Estadística de Salud no tienen validez, en carácter de Estadísticas oficiales...*

La Ley de Control Interno, el artículo 15. —**Actividades de control.** Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes: (...)
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

Adicionalmente la Ley de Control Interno en su art. 12, de los Deberes del jerarca y los titulares subordinados, en materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) *Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo*
- b) *Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En entrevista realizada a la Licda. Kattia López Cubero, Coordinadora de Terapia Respiratoria, se indica lo siguiente:

*“de mi parte se desconocía la realización de esos informes, actualmente no se ha podido gestionar porque no existe indicación de como llenar la herramienta, pero ya estamos coordinando una capacitación con el CENARE para el llenado. Apenas tenga la indicación por parte de mi jefatura “.*

La ausencia del registro de información estadística en fuentes oficiales y accesibles limita los diferentes análisis, antecedentes, insumos y almacenamiento de la información que se requiera de forma oportuna, para la toma de decisiones que le permitan llevar a cabo acciones correctivas que contribuyan a cumplir los objetivos del centro de salud, como por ejemplo la verificación del cumplimiento de las tareas y aprovechamiento del tiempo laboral asignado.

La omisión de acciones por parte de las autoridades del centro, que garantice la generación de los cuadros N° 45 y 46 “terapia según tipo” del boletín estadístico, podría ser la principal causa por la cual los servicios de terapia no disponen de información estadística oficial (institucional) que responda a la rendición de cuentas de su producción.

## CONCLUSIONES

En el Hospital de las Mujeres, Dr. Adolfo Carit Eva, se evidencia que no se han nombrado los profesionales en plazas de Médico Jefe 2 y 3, de seis servicios del centro médico, situación que es necesario resolver considerando que las funciones de estos puestos actuales están de recargos, tanto para el director de la unidad como para el subdirector, ocasionando concentración de funciones y un posible riesgo en la gestión que podría afectar el giro normal del establecimiento.

Se constató que, en el Hospital de las Mujeres, Dr. Adolfo Carit Eva, se dispone de un recurso humano especializado, que no se encuentra dentro de su estructura organizacional, lo anterior por cuanto se tiene una persona con el perfil de Médico Evaluador 2, puesto que es utilizado en las Direcciones de Sede en la evaluación y la emisión de criterios y norma técnica de los programas y proyectos existentes y futuros a nivel nacional. Además, se determinó ausencia de funciones específicas delimitadas en los puestos de subdirector y su secretaria, excepto las indicadas en el Manual descriptivo de puestos, lo cual obedece a la falta de un Manual Organización y Funcionamiento de la Dirección General.

La programación de los médicos especialistas es parte de una buena planificación de las actividades, permite optimizar los recursos, ampliar la cobertura y garantizar la periodicidad y continuidad en la atención de la población; no obstante, ante la ausencia de programación en las especialidades de la Cirugía General y Vasculatura Periférica del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, podría afectar el logro de esos objetivos debido a las debilidades detectadas en la presente evaluación.

La atención médica está integrada por diversos componentes: oportunidad, eficiencia, eficacia, competencia profesional, seguridad y satisfacción con los resultados de la atención; algunos de estos aspectos deben ser mejorados en la prestación de servicios que realizan las especialidades del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, por cuanto en la presente evaluación se evidencian debilidades respecto a la ausencia de programación de actividades, tareas y funciones de las especialidades de Vasculatura



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Periférico, Cirujano General. Así también se evidencian deficiencias en lo referente a la producción, aprovechamiento de horas programadas, pacientes atendidos por hora, citas perdidas, sustituidas y la realización de cirugías, principalmente en el vascular periférico.

Las buenas relaciones laborales en las organizaciones contribuye en el bienestar del personal, lo cual redundaría en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos y metas planteados, sin embargo, en este centro médico, la percepción de los funcionarios del servicio de terapia respiratoria, es que el mismo no es adecuado al determinarse en una entrevista de opinión y percepción, lo cual podría incidir en forma negativa en el desarrollo de las funciones en la prestación de los servicios de salud.

La rendición de cuentas es un factor importante en el aprovechamiento y adecuado desempeño de los profesionales con que dispone el centro médico, situación por la cual es importante que los informes estadísticos para las terapias cuadros 45 y 46 "Terapia según tipo", se realicen, considerando que los mismos son fuentes oficiales de la institución que contribuyen a la toma de decisiones y modificaciones necesarias para un cumplimiento óptimo en la prestación de los servicios.

## RECOMENDACIONES:

### DR. ROBERTO CERVANTES BARRANTES, GERENTE MÉDICO O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO

1- Ante la situación que presenta el Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva en relación con lo expuesto en el hallazgo #1, respecto a la falta de jefaturas en los servicios de Obstetricia, Anestesia, Patología, Imágenes Médicas y Urgencias, realizar las gestiones y procedimientos que sean procedentes para el respectivo nombramiento de las Jefaturas y que el hospital logre ajustar su organización a lo institucionalmente establecido. Plazo de la recomendación 6 meses.

Para el entregable y cumplimiento de la recomendación deberá documentar a esta auditoría el inicio del proceso de selección de personal, así como los posibles oferentes y/o el nombramiento del funcionario idóneo para dicho cargo.

2- De conformidad con lo evidenciado en el hallazgo 3 del presente informe, en coordinación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, se ejecute lo instruido por la Sub-área de Diseño y Validación de Puestos, según criterio emitido por la Subárea de Diseño y Valoración de Puestos, en oficio **SDVP-0190-2018**, caso contrario se valore la devolución de la plaza a la Dirección de Medicamentos y Terapéutica o a una unidad donde se puedan ejercer las funciones específicas de dicho puesto. Plazo de la recomendación 6 meses

Para el entregable y cumplimiento de la recomendación deberá documentar a esta auditoría el traslado del funcionario o recalificación de la plaza.

3- Realizar un análisis de la situación de los médicos especialistas en Vascular Periférico y Cirugía General, según lo expuesto en el hallazgo 4, 5 y 6, sobre la producción, complejidad, especialización y limitaciones que expuso el Dr. José Miguel Villalobos Brenes, director del Hospital de las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, con el fin de determinar la conveniencia y permanencia de estos especialistas en dicho centro médico.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En caso de determinar que los mismos se requieren de manera permanente en la unidad, realizar coordinaciones correspondientes, con el fin de dotar de los insumos necesarios para que procedan a desarrollar sus tareas conforme su especialidad, caso contrario realizar coordinaciones de traslado a unidades que los requieran. Plazo de la recomendación 6 meses.

Para el entregable y cumplimiento de la recomendación deberá documentar a esta auditoría el análisis realizado y las decisiones externadas al efecto.

**AL DR. JOSÉ MIGUEL VILLALOBOS BRENES, EN CALIDAD DE DIRECTOR MEDICO DEL HOSPITAL DE LAS MUJERES DR. ADOLFO CARIT EVA, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL PUESTO.**

4- En colaboración con la oficina de recursos humanos, asesoría legal, administrativa o con la que corresponda, diseñar e implementar el Manual de Funcionamiento Interno de esa Dirección General que incluya las unidades de responsabilidad directa, como lo es la subdirección a fin de que se disponga de un instrumento que permita conocer el marco de regulación, funcionamiento, tareas, actividades y responsabilidades de los funcionarios, procesos-subprocesos, líneas de acción, coordinación y organización en cada proceso.

Los documentos que implementarán deberán estar aprobados, oficializados y contar con un periodo de vigencia que garantice su constante revisión. Plazo de la recomendación 3 meses.

Para el entregable y cumplimiento de la recomendación deberá documentarse las acciones para elaborar el manual.

5- De conformidad con el hallazgo 5 y 6 y con el propósito de disponer con un proceso de planificación eficiente, en forma conjunta con las distintas Jefaturas de Hospitalización, Cirugía y otros que considere pertinente, así como los especialistas involucrados, realizar, oficializar y aprobar el ordenamiento de las actividades de los especialistas (programación), para lo cual se debe considerar en cada especialidad, las características y los recursos disponibles, el tiempo que se destinará en forma exclusiva a la atención de pacientes en consulta ambulatoria, así como en el Servicio de Hospitalización, emergencias y otros, a fin de establecer un adecuado control de las actividades que desarrollan los profesionales médicos, de conformidad con los parámetros de atención establecidos institucionalmente. Plazo de la recomendación 3 meses

6- En conjunto con la Jefatura de Consulta Externa y de conformidad con lo evidenciado en el hallazgo 5 y 6, realizar un análisis documentado de la producción, aprovechamiento y distribución de tareas asignadas a los médicos especialistas Dr. Gutiérrez García Pedro Javier, Cirujano General y Dr. Alexis Garro Rojas, Vascular Periférico que participan en la consulta externa y conforme a los resultados realizar las modificaciones necesarias en las horas programadas para la atención de la consulta, esto con el fin de asegurar que el tiempo destinado a la atención de pacientes se realice de manera óptima y ajustado a los objetivos de la unidad. Plazo de la recomendación 3 meses



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Para el entregable y cumplimiento de la recomendación deberá documentar a esta auditoría el análisis realizado, de la producción y aprovechamiento de tareas.

7- Conjuntamente con la Dirección de Bienestar Laboral y según lo expuesto en el hallazgo 7, se inicie un proceso de fortalecimiento de las relaciones laborales, considerando que la percepción que tienen los funcionarios de la gestión del servicio no la consideran favorable, una vez que se dispongan de los resultados, analizar las causas o factores que motivaron una percepción regular o mala en el personal, medidas correctivas, así como el seguimiento y abordaje continuo del tema.

Para acreditar el cumplimiento de las disposiciones anteriores, deberá remitirse a la Auditoría, en Plazo de la recomendación 1 meses posteriores al recibo del presente informe, certificación donde conste la conformación del grupo de apoyo y las acciones adoptadas para fortalecer el clima laboral.

8- Instruir a los servicios de Terapia del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, la obligatoriedad de cumplir con la información estadística solicitada en los cuadros 45 y 46 de "Terapias según tipo", lo anterior con el fin de evidenciar en la información oficial de la unidad la producción de esos servicios de conformidad con lo evidenciado en el hallazgo 8. Plazo de la recomendación 3 meses

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, la Dirección Médica deberá remitir a la Auditoría Interna, la prueba documental de la instrucción, así como la inclusión de los cuadros 45 y 46 en la emisión del informe estadístico mensual del centro médico.

## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados del presente estudio se comentaron con el Dr. José Miguel Villalobos Brenes, Director del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, por parte de la Gerencia Médica con: Dra. Lidieth Carballo Quesada, Licda. Sindy Torres Mena, Lic. Gilberto León Salazar, Licda. Guadalupe Arias Sandoval, todos asesores de la Gerencia Médica y por parte de Auditoría Interna, Lic. Oscar Luna Mora, Jefe Subárea de Prestación de Servicios de Salud y la Licda. Tatiana Rodríguez Ruíz, asistente de Auditoría, e indicaron las siguientes observaciones:

### Por parte de la Gerencia Médica se solicitó lo siguiente:

Se solicita ampliar el plazo de la recomendación #2, #3 a 6 meses, trasladar la recomendación #7 para que la Gerencia Médica en conjunto con el Área de Bienestar Laboral, no solo analice la situación del servicio de terapia respiratorio, sino de otros servicios en lo relacionado con el clima organizacional y con un plazo para cumplimiento de la recomendación de un año.

Eliminar en la recomendación #5 el término de "Manual de Organización y funcionamiento de esa Dirección General" por "Manual de Funcionamiento Interno...", debido a que los Manuales de Organización solo son aprobados por niveles superiores y requieren un mayor desarrollo del tema y para el tema que nos ocupa el Dr. Villalobos, requiere un manual interno para aclarar lo evidenciado en el hallazgo #2 del informe.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**Por parte de la Dirección General del Hospital de la Mujer Dr. Adolfo Carit Eva, se indicó lo siguiente:**

El Dr. Villalobos Brenes, esta anuente con cada una de las recomendaciones planteadas por esta auditoría e indica que ya ha venido trabajando en el desarrollo de cada uno de los puntos indicados, por lo tanto, está de acuerdo con los plazos, sin embargo, solicita modificar el plazo para la recomendación #8, de 3 meses a un mes, debido a que eso se solicitará de manera inmediata.

### **ÁREA DE SERVICIOS DE SALUD**

Licda. Tatiana Rodríguez Ruiz  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Lic. Oscar Luna Mora  
**JEFE SUBAREA**

Lic. Edgar Avendaño Marchena  
**JEFE ÁREA**

EAM/OLM/TRR/wnq



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

### ANEXO 1

<b>SERVICIO:</b>	Cirugía General				
<b>MÉDICO:</b>	Dr. Pedro Gutiérrez García				
<b>Horario Contratado</b>	Lunes a Viernes de 7:00 am a 4:00 pm				
	<b>PROGRAMACIÓN FACILITADA POR EL MÉDICO ESPECIALISTA</b>				
	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
07:00	CAPACIT.	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	SESIONES Y JUNT MEDICAS
07:15	CAPACIT.	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	SESIONES Y JUNT MEDICAS
07:30	CAPACIT.	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	SESIONES Y JUNT MEDICAS
07:45	CAPACIT.	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	SESIONES Y JUNT MEDICAS
08:00	HOSPITALIZACION	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	HOSPITALIZACION
08:15	HOSPITALIZACION	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	HOSPITALIZACION
08:30	HOSPITALIZACION	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	HOSPITALIZACION
08:45	HOSPITALIZACION	ALIMENT.	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	HOSPITALIZACION
09:00	ALIMENT.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ALIMENT.
09:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
09:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
09:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
10:00	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
10:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
10:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
10:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
11:00	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
11:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
11:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
11:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
12:00	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.
12:15	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.
12:30	ALIMENT.	CONS EXT/INTER	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.
12:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	ALIMENT.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
13:00	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
13:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

13:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
13:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.
14:00	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER
14:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER
14:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER
14:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	CONS EXT/INTER
15:00	CONS EXT/INTER	ALIMENT.	S.O.P	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	
15:15	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	S.O.P	CONS EXT/INTER	
15:30	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
15:45	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	







CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

<b>SERVICIO:</b>	Vascular Periférico
<b>MÉDICO:</b>	<b>Dr. Alexis Garro Rojas</b>
<b>Código :</b>	4534
<b>Horario Contratado</b>	Lunes a Jueves de 7:00 am a 4:00 pm

NOTA: Los día Viernes de cada Semana labora el Hospital Monseñor Sanabria

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
07:00	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
07:15	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
07:30	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
07:45	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
08:00	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
08:15	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
08:30	S.O.P	S.O.P	S.O.P	S.O.P	
08:45	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	
09:00	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
09:15	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
09:30	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
09:45	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
10:00	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
10:15	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
10:30	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
10:45	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
11:00	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
11:15	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
11:30	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
11:45	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
12:00	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
12:15	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	CONS EXT/INTER	
12:30	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	
12:45	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	
13:00	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	
13:15	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	
13:30	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	
13:45	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	ADMINIST. COMIS Y OTROS.	
14:00	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	Hospital Monseñor Sanabria 7am a 3pm





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

14:15	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	
14:30	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	
14:45	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	
15:00	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	ALIMENT.	
15:15	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	
15:30	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	
15:45	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	HOSPITALIZACION	

