



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

**AGO-203-2019**  
**17-12-2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en atención al plan anual de trabajo 2019 del Área Gestión Operativa de la Auditoría Interna, con el fin de determinar si el proceso llevado a cabo en materia de los informes sobre necesidades y brecha del recurso humano asegura una planificación del potencial humano acorde con la estrategia y objetivos del hospital México.

La Dirección de Administración y Gestión de Personal, adscrita a la Gerencia General, es la instancia rectora en materia de recursos humanos a nivel institucional y la dependencia competente para emitir lineamientos con respecto al flujo del proceso que las Unidades deben cumplir al gestionar solicitudes de plazas, así como los requisitos para la elaboración de los estudios de necesidades de recursos humanos.

Los hallazgos descritos en el presente informe dictaminan la necesidad de una adecuada planificación y utilización del Manual para la elaboración de estudios técnicos de requerimiento de los recursos humanos; documentos técnicos que permiten orientar la necesidad real y toma de decisiones dentro de esos procesos; el desarrollo de sistemas de información que optimicen el monitoreo, el control y seguimiento a las solicitudes planteadas por los servicios y atendidas a nivel de la Dirección General o de conocimiento de la Gerencia Médica.

Ante las debilidades encontradas, esta Auditoría emitió tres recomendaciones dirigidas a la Dirección General del hospital México, a fin de que emita una Circular o política interna sobre la obligatoriedad de emitir los informes de necesidades o brechas de recurso humano conforme a lo que dicta la institución en esa materia; que se elabore un mecanismo de control para la atención de las solicitudes en materia del requerimiento de capital humano planteadas por los servicios y valorarse la conversión presupuestaria del código de plaza 1999 de la jefatura del servicio de Neumología; finalmente, se valoren los informes y/o documentos de las dependencias evaluadas y que han sido de conocimiento de esa Dirección.





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

AGO-203-2019  
17-12-2019

## ÁREA GESTIÓN OPERATIVA

### AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL EVALUACIÓN SOBRE LOS INFORMES DE NECESIDADES Y BRECHA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOSPITAL MÉXICO, U.E. 2104

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en atención al Plan Anual de Trabajo 2019 del Área Gestión Operativa de la Auditoría Interna.

#### OBJETIVO GENERAL

Determinar si el proceso en materia de planificación del recurso humano, por parte de los servicios evaluados, asegura una proyección y administración del potencial humano acorde con la estrategia y objetivos del centro médico e institucionales.

#### NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio comprendió el análisis del marco normativo y los mecanismos emitidos por la Dirección de Administración y Gestión de Personal en materia de planificación y requerimiento del recurso humano que estiman tener las Unidades; así como la revisión de la gestión de la Dirección General del hospital México y los servicios involucrados (Dirección de Enfermería, Medicina Interna, Neumología, Emergencias, Nefrología, Asesoría Legal, Registros Médicos (REMES), Hematología Oncológica, Medicina Paliativa, Radioterapia, Cirugía Oncológica, Farmacia y Nutrición Parental), en su calidad para dirigir los procesos del sistema de gestión de recursos humanos como órganos ejecutores y de participación, en procura de disponer de la fuerza laboral requerida en el centro médico, en cuanto a la planificación, control, monitoreo y seguimiento de los informes sobre necesidades y brechas de capital humano.

El período del estudio comprende del 1° de enero de 2018 a setiembre del 2019, extendiéndose o considerando plazos anteriores en los casos que se estimó necesarios.

El examen se realizó de conformidad con lo establecido en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.



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

## METODOLOGÍA

- Solicitud y análisis de los estudios de brechas e informes sobre necesidades de recursos humanos a los servicios evaluados.

Los resultados expuestos en el presente informe consideran los criterios externados por el nivel local representado por jefaturas y funcionarios de las dependencias evaluadas y de la Dirección General del centro médico, durante el transcurso de la auditoría efectuada.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno, del 04-09-2002.
- Reglamento General de Hospitales Nacionales, del 14-07-1971.
- Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de Recursos Humanos, segunda edición, enero 2019.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, del 06-11-2009.
- Procedimiento para la solicitud de creación de plazas con financiamiento local, artículo 36, sesión 8630 del 21-03-2013, aprobado por Junta Directiva.
- Oficio GA-19796-14|GF-24272-14, del 06-06-2014, suscrito por las Gerencias Administrativa y Financiera.

## DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Informe DFOE-PG-IF-00010-2019, del 18-10-2019, denominado *“Informe de la auditoría de carácter especial acerca del proceso de planificación del recurso humano llevado a cabo por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil”*.
- Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil elaborado a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por el Sr. Francisco Longo, en Barcelona, España, abril 2002.
- Oficio GA-19796-14|GF-24272-14, del 06-06-2014, suscrito por las Gerencias Administrativa y Financiera, con el asunto *“Cumplimiento de la Política Integral de Recursos Humanos Gestión, Salarios y Empleo 2014, específicamente en el tema de Creación de Plazas”*.

## ASPECTOS NORMATIVOS POR 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 8292. Así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse debido a lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
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...”.

## GENERALIDADES SOBRE EL RECURSO HUMANO

En el hospital México, la distribución de trabajadores por grupo ocupacional asciende a 3275 funcionarios según el siguiente detalle:

**Tabla 1**  
**Distribución de trabajadores por grupo ocupacional y sexo**  
**Hospital México**  
**Octubre 2019**

Grupo Ocupacional	Total	Sexo	
		Femenino	Masculino
Administrativos	420	264	136
Enfermería y Servicios de Apoyo	1344	754	513
Profesionales en Ciencias Médicas	915	539	373
Servicios Generales	596	246	320
<b>Total, General</b>	<b>3275</b>	<b>1803</b>	<b>1342</b>

*Fuente: Sistema de Información Estadística de Recursos Humanos.*

La planificación de la gestión del recurso humano es la base de todo requerimiento de personal, lo que permite prever y anticipar la definición de políticas coherentes en función de la necesidad de funcionarios que puedan tener las Unidades.

De acuerdo con el documento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominado “*Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*”, el proceso de planificación de recursos humanos facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de la gestión de personal, enlazándolas con las prioridades de la organización, lo que convierte la planificación en la puerta de entrada a todo el sistema integrado de gestión de recursos humanos, pues orienta con anticipación la definición de políticas coherentes para todos los demás procesos (gestión de la organización del trabajo, de empleo, de servicios del personal, de compensación, del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales).

Asimismo, la programación incluye un análisis de los requerimientos reales versus los funcionarios con que efectivamente se cuenta, a lo que se debe agregar un plan de acción de mejora que permita cubrir una posible diferencia entre lo que tiene la institución y lo que efectivamente necesita.



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

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE EL TRÁMITE DE LOS ESTUDIOS DE NECESIDADES DE RECURSO HUMANO

Se determinó que de los 13<sup>1</sup> servicios evaluados, únicamente remitieron a esta Auditoría documentos relacionados con necesidades de recurso humano, los siguientes: Dirección de Enfermería, Farmacia; Hematología Oncológica y Medicina Interna. Por su parte, Neumología envió un oficio que se explicará más adelante.

Los documentos entregados por la Administración Activa obedecen a oficios y no se ajustan a los lineamientos para la estimación de necesidades de recursos humanos; ni a la metodología para la determinación de brechas de personal; únicamente la Dirección de Enfermería y el servicio de Farmacia cumplen con la normativa aprobada.

Al respecto, los documentos que se analizarán a continuación son de conocimiento de la Dirección General, siendo que no se evidenció un mecanismo de control, monitoreo y seguimiento del curso de atención a las solicitudes planteadas por los servicios. Consultando a la administración activa, el procedimiento de atención de esos documentos es el siguiente:

- a) El servicio remite a la Dirección General la solicitud.
- b) La Dirección General lo lee y, en caso de corresponder, lo reenvía a la Gerencia Médica o se archiva.
- c) La Gerencia Médica remite respuesta en su momento, pero no se observó oficio dirigido al servicio para conocer la respectiva decisión institucional.
- d) La mayoría de los casos son archivados, pero sin un adecuado análisis o justificación respectiva.

### DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA:

Mediante oficio DEHM-193-11-19, del 26-11-2019, la Dra. Silvia Beirute Bonilla, Directora de Enfermería, envió al Dr. Douglas Montero Chacón, Director General, el II Estudio de Brechas del personal a su cargo (**anexo 1**).

Por otra parte, se determinaron estudios de necesidades de recursos humanos elaborados por la Dirección de Enfermería, a saber:

---

<sup>1</sup> Dirección de Enfermería; Medicina Interna; Neumología; Emergencias; Nefrología; Asesoría Legal; Registros Médicos (REMES); Hematología Oncológica; Medicina Paliativa; Radioterapia; Cirugía Oncológica; Farmacia; y Nutrición Parental.



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

- **Servicio de Recuperación:**
  - ✓ 4 Asistentes de Pacientes para cubrir las necesidades propias del servicio según su perfil y participar en los traslados de las personas usuarias hacia los diferentes salones de Hospitalización posterior de haber recibido anestesia
  - ✓ 2 Auxiliares de Enfermería para el recibo, atención y traslados de usuarios post operados
  - ✓ 6 Enfermeras-1 para la atención directa del usuario en su posoperatorio inmediato y bajo efectos de anestesia
  - ✓ 1 Enfermera-2 coordinadora, la cual será el enlace con la supervisión y la jefatura
  
- **Servicio de Medicina, por incremento de usuarios con terapia de sustitución renal en la Unidad de Hemodiálisis:**
  - ✓ 8 Enfermeros-1 Licenciados
  - ✓ 4 Auxiliares de Enfermería
  - ✓ 4 Asistentes de Pacientes
  
- **Servicio de Terapia Intensiva:**
  - ✓ 4 asistentes de pacientes para la apertura de dos cubículos
  - ✓ 8 enfermeras 1 para la apertura de dos cubículos
  
- **Servicio de Neonatología:**
  - ✓ Conversión de 7 códigos de sustitución de días libres a plazas
  - ✓ 8 nuevas plazas de Enfermera-1, para cumplir con la ley de habilitación hospitalaria
  - ✓ Conversión de 1 código de sustitución de días libres de Asistente de Pacientes a plaza
  - ✓ 3 nuevas plazas de Asistentes de Pacientes, para cumplir con la ley de habilitación hospitalaria
  
- **Servicio de Neurocirugía - Salón General:**
  - ✓ 8 nuevas plazas de Enfermera-1
  - ✓ 8 nuevas plazas de Asistentes de Pacientes para la unidad de cuidados post operatorios neuroquirúrgicos
  - ✓ 8 nuevas plazas de Auxiliares de Enfermería
  
- **Servicio de Urgencias:**
  - ✓ Necesidad de 4 plazas de Enfermera Obstetra, para dar cobertura en Urgencias las 24 horas los 365 días del año, brindar atención integral a la mujer y su familia, y cumplir con la recomendación del informe de Auditoría ASS-136-2011, denominado "Evaluación sobre el abordaje institucional de la mortalidad materna", siendo que no existe Enfermera Obstetra en el servicio de Emergencias
  
- **Servicio de Hemodinamia versus Unidad Coronaria, distribuidos en los tres turnos:**
  - ✓ 4 Enfermeras Coordinadoras
  - ✓ 23 Enfermeras Profesionales
  - ✓ 3 Auxiliares de Enfermería



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

- ✓ 13 Asistentes de Pacientes
- **Servicio de Emergencias Quirúrgicas:**
  - ✓ 12 Enfermeras-1
  - ✓ 6 Asistentes de Pacientes
  - ✓ 6 Auxiliares de Enfermería

En resumen, se desprende del análisis de recursos humanos elaborado por la Dirección de Enfermería del hospital México y de acuerdo con sus resultados, que la brecha de personal, a noviembre 2019, asciende a 168 códigos requeridos para los servicios citados:

**Tabla 2**  
**Dirección de Enfermería**  
**Brechas de recurso humano de Enfermería**  
**Noviembre 2019**

CATEGORIA	BRECHA
Enfermeras	90
Enfermera 3	4
Auxiliares de Enfermería	20
Auxiliares de Quirófano	2
Asistentes de pacientes	52
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>

*Fuente: Dirección de Enfermería del hospital México, según oficio DEHM-193-11-19.*

**En el anexo 2 del presente informe se enlistan los oficios y/o documentos emitidos por los siguientes servicios, relacionados con el requerimiento del recurso humano:**

**SERVICIO DE FARMACIA:**

En la actualidad dispone de 98 funcionarios (personal médico y administrativo), estima el siguiente faltante de plazas de farmacéutico 3 para:

- ✓ 1 farmacia Central (Urgencias)
- ✓ 1 farmacia Central II turno
- ✓ 3 programa de Atención Farmacéutica
- ✓ 1 control interno
- ✓ 1 farmacia satélite de medicinas
- ✓ 1 farmacia satélite de cirugías
- ✓ 4 farmacia Oncohematología (Segundo turno)
- ✓ 3 farmacia Sala de Operaciones
- ✓ 1 farmacia de Soporte Nutricional



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

### **1.1 SERVICIO DE NEUMOLOGÍA:**

En el oficio SNHM-060-2019, del 28-10-2019, dirigido a esta Auditoría, la Dra. Vanessa Villalobos Villalobos, jefe del servicio de Neumología, señaló que el recurso humano que dispone es suficiente para la atención requerida; sin embargo, deja entrever que el código de plaza 1999, ocupada por esa jefatura, esté asignado sobre 6 horas laborales y no 8; siendo que, para completar la jornada ordinaria, las 2 horas faltantes se le compensan con el código de plaza 2032.

### **1.2 SERVICIO DE MEDICINA INTERNA:**

Dispone actualmente de 42 funcionarios (personal médico y administrativo), y estima la necesidad de personal en cuanto a:

- ✓ Un especialista en medicina interna para sustituir el retiro del Dr. Oscar Mata Garofalo, que se acoge a su derecho de jubilación a partir del 15-12-2019.
- ✓ Un especialista en medicina interna para ocupar la plaza vacante que dejó una especialista que se ubica actualmente en el posgrado de Anestesia.
- ✓ Un especialista en geriatría o medicina familiar o al menos un médico general para poder cubrir los programas de la unidad de geriatría.
- ✓ Un especialista en medicina interna, medicina familiar o con un máster en infección por VIH que apoye el equipo de VIH del hospital.
- ✓ Un asistente administrativo.
- ✓ Apoyo secretarial -medio tiempo-, para la unidad de geriatría.

### **DEPARTAMENTO DE HEMATO-ONCOLOGÍA:**

- ✓ Servicio de Oncología Médica: Necesidad de 2 Oncólogos Médicos, 2 Medicina Interna, 1 Fisiatra, 1 Geriatra, 1 Infectologo y 1 Psiquiatra.
- ✓ Médico asistente especialista en Hematología para el departamento.
- ✓ Emitieron una proyección de necesidades de recursos humanos al 2030.
- ✓ Requerimiento de 2 especialistas de hematología para el 2020.

Al respecto, se consulto a la Dirección General sobre el mecanismo de control, monitoreo y seguimiento a la atención de las solicitudes planteadas por los servicios, comprobándose que no existe una herramienta para tales fines.

El Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de Recursos Humanos indica:

*“[...] 3. **Análisis de Brechas y Áreas Críticas.** Objetivo general de esta etapa: Conocer los tiempos de ejecución para las actividades, con la conformación de personal y los procesos actuales, para que desde esa realidad se estime la cantidad de personal requerido para implementar posteriormente las mejoras en la efectividad del proceso en términos de recurso humano [...]”*



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

En oficio GA-19796-14|GF-24272-14, del 06-06-2014, suscrito por las Gerencias Administrativa y Financiera, en lo que interesa se lee:

*“[...] Ubicación de las plazas –cuando corresponda- en el II y III turno, con el fin de aumentar la eficiencia y reducir las listas de espera. [...] **Plazas con financiamiento local:** Para definir el posible número de plazas a crear, aplicar la normativa aprobada en el artículo N° 36, sesión 8630 del 21 de marzo de 2013, en la cual la Junta Directiva aprobó el “Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento local”. Las plazas creadas bajo la modalidad de financiamiento local deben ubicarse prioritariamente en el segundo turno e impactar, cuando corresponda, la disminución de tiempo extraordinario utilizado en consulta vespertina.*

*Sobre el particular y con el propósito de cumplir con lo estipulado en la Política Integral de Recursos Humanos Gestión, Salarios y Empleo 2014, en lo que respecta al tema de creación de plazas con financiamiento central y local, se hace necesario recordarle a las unidades ejecutoras que para la gestión de la creación de plazas, se debe de cumplir con los requisitos contenidos en el Manual para la elaboración de Estudios Técnicos, tales como el uso de la metodología para la determinación de brechas de personal, así como el instrumental técnico que tiene que estar debidamente completado y con los niveles de aprobación correspondientes para la gestión de las plazas. Asimismo, se les recuerda que los estudios técnicos que sustentan la petición de plazas tienen que remitirlos a la Gerencia correspondiente con un tiempo prudencial, a fin de que sea valorado y priorizado por el ente superior y posteriormente, remitido a la Dirección de Administración y Gestión de Personal con un tiempo como mínimo de tres meses, a fin de que ésta pueda emitir el criterio respectivo.*

*La Dirección de Administración y Gestión de Personal, analizará solamente los estudios que correspondan a las plazas debidamente priorizadas por Acuerdos de Junta Directiva o las Gerencias, y que además cuenten con el criterio del Consejo Financiero y de Control Presupuestario como órgano colegiado. Lo anterior, con el propósito de que las plazas que se presenten ante la Junta Directiva cuenten con el sustento técnico para su creación. Es importante indicar que para los casos que se requiere la creación de una plaza para el cumplimiento de: Disposiciones normativas de entes públicos regulatorios, Sentencias Judiciales, Leyes de orden público u otras disposiciones de ordenamiento interno de la institución, se tomará como base para su justificación, el criterio, la resolución o Ley que emitan los entes respectivos, con la salvedad que en el futuro se corrobore la necesidad efectiva de la plaza”.*

El Procedimiento para la solicitud de creación de plazas con financiamiento local establece los lineamientos en materia de creación de plazas institucional, así como el procedimiento para la gestión de nuevas plazas a nivel local, regional y central.



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

Lo expuesto obedece, primeramente, al desconocimiento de los servicios (en la parte administrativa) de cómo elaborar los estudios técnicos de necesidades de recursos humanos; documento técnico que contempla el conjunto de variables o factores que sean aplicados en la elaboración de la propuesta técnica de distribución de personal médico y/o administrativo requerido en cada Unidad solicitante.

El diseño y puesta en aplicación de un marco metodológico homogéneo para la obtención y análisis de la información ofrece ventajas como las siguientes: preserva una línea de investigación más uniforme, que a su vez incrementa el nivel de comparabilidad de los resultados de los estudios de necesidades y de distribución del personal, a lo largo del tiempo; resulta más fácil revisar y enmendar documentos técnicos escritos, que tener para ello que acudir a criterios, experiencia y conocimiento que no se encuentran documentados; en caso de que se produzcan cambios en la conformación del personal que participa, tanto en la elaboración de los estudios como en los procesos de toma de decisiones consecuentes, permite que la Dirección General disponga de una guía técnica que la oriente.

#### **DE LA PLANIFICACIÓN E INFORMES TÉCNICOS SOBRE RECURSO HUMANO**

Se comprobó que las Unidades evaluadas no tienen claro el mecanismo institucional que define y regula el proceso de planificación e informes técnicos en materia de las necesidades de recurso humano; eso por cuanto se observó que los planteamientos de necesidades o brechas de personal se elaboran al momento preciso que surge la necesidad, sea esto por la apertura de un nuevo programa o proyecto específico y no cumplen con el formato de documento aprobado institucionalmente.

La Contraloría General de la República, en el informe DFOE-PG-IF-00010-2019, cita:

***“Estimación de las necesidades de recursos humanos: Entendido como el proceso mediante el cual se identifican y priorizan las necesidades de recursos humanos, tanto cuantitativas como cualitativas. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, mediante la planificación de recursos humanos, una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas (cuántas personas se necesitan) y cualitativas (qué competencias se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento) de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. El BID señala que la planificación del recurso humano incluye un análisis de los requerimientos reales, versus los recursos humanos con que efectivamente se cuenta, a lo que se debe agregar un plan de acciones de mejora que permitan cubrir una posible diferencia entre lo que tiene la institución y lo que efectivamente necesita<sup>2</sup>”.***

---

<sup>2</sup> Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil.



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

La planeación de recursos humanos (Harper y Lynch (1992))<sup>3</sup> es el conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personales necesarios para su consecución. La planificación del factor humano tiene por finalidad racionalizar y, aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de recurso humano necesario en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados.

La Ley General de Control Interno, en el artículo 13, establece que son deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas. Asimismo, el artículo 15 refiere otros deberes relacionados con documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazadas por la institución en el desempeño de sus funciones.

A su vez, la norma 2.4. de las Normas de Control Interno para el Sector Público, señala la importancia del proceso de gestión del recurso humano, el cual incluye definir políticas y actividades de planificación para que se ejecuten correctamente todas las tareas asignadas; considerando, además, que dichas políticas y actividades constituyen una combinación de controles que aplicarán a la gestión de recursos humanos.

Las buenas prácticas indican que son principios rectores de todo sistema de función pública, que deberán guiar las políticas de recursos humanos, entre otros el de eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.

La debilidad comentada se debe a la falta de acciones concretas a fin de orientar prácticas sistemáticas vinculadas a la optimización de los recursos humanos que permitan relacionar los resultados del proceso de planificación en aras de que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos, y no a comportamientos inerciales. Además, surge por el desconocimiento de las jefaturas de las Unidades o servicios en relación con las directrices institucionales que abordan el procedimiento para la elaboración de estudios técnicos para la determinación de necesidades de recursos humanos; tal situación delimita una identificación oportuna adquisición de personal nuevo, lo que deben considerar las Direcciones General y Administrativa Financiera para emprender acciones oportunas, así como para gestionar la relación del proceso articulada a la estructura organizacional y funcional; todo con el propósito de que los requerimientos de nuevos funcionarios respondan a prioridades y a los objetivos previamente definidos.

---

<sup>3</sup> Harper, Lynch. *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios, 1992. 417 p.



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

Asimismo, el proceso de planificación de recursos humanos<sup>4</sup> proporciona una herramienta necesaria para que las direcciones y jefaturas de servicio gestionen, de manera efectiva, su capital humano, especialmente en tiempos de recursos limitados. Asimismo, para implementar las políticas que contribuyen a demostrar la capacidad de planificación de la fuerza laboral para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la prestación de servicios.

## CONCLUSIONES

La administración y gestión de los procesos que involucran a las personas trabajadoras se vuelve fundamental y estratégica para la estabilidad y desarrollo de la labor que debe gestarse en el hospital México, en aras de continuar otorgando los servicios de salud de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución Política, en la Ley Constitutiva de la CCSS y en otras normas que involucra el quehacer diario.

A pesar de existir un Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de Recursos Humanos, dicho documento no está siendo utilizado por algunos de los servicios evaluados, y no existe -en la Dirección General- un sistema de información para el control, monitoreo y seguimiento a las solicitudes planteadas por los servicios; aunado a la ausencia de la captura, procesamiento y análisis de información relevante sobre el personal de apoyo, equipamiento e infraestructura requeridos para una óptima distribución de los médicos especialistas, enfermeras, y personal técnico, operativo y administrativo en el centro médico; y además, que provea datos oportunos y relevantes para la toma de decisiones.

---

<sup>4</sup> OECD Public Governance Reviews: Dominican Republic. Human resource management for innovation in government, 2015.



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

## RECOMENDACIONES

En aras de fortalecer la planificación del recurso humano del hospital México, se presentan las siguientes recomendaciones, a las cuales se les establece un tiempo de ejecución que rige una vez recibido el presente informe; asimismo, las acciones que se ejecuten para su cumplimiento son responsabilidad de la Administración Activa, quien adoptará las decisiones que considere necesarias partiendo de los resultados determinados en esta evaluación:

### AL DR. DOUGLAS MONTERO CHACÓN, EN SU CALIDAD DE DIRECTOR GENERAL DEL HOSPITAL MÉXICO O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

1. Instruir a todas las jefaturas de ese centro médico, mediante Circular o política interna, la obligatoriedad de que la planificación y necesidades de recurso humano se realicen conforme a lo que dicta el **“Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de Recursos Humanos”**; el propósito de la recomendación es cumplir con el procedimiento, los criterios uniformes y la estructura común requerida para la solicitud de creación o asignación de nuevas plazas con financiamiento local o institucional; y que se aplique -adecuadamente- la metodología para la determinación de brechas de personal. Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, se debe remitir a esta Auditoría, la Circular o política interna debidamente divulgada. **PLAZO DE CUMPLIMIENTO: 2 MESES DE CONFORMIDAD CON EL RESULTADO DE LOS HALLAZGOS 1 Y 2 DE ESTE INFORME.**
2. Establecer e implementar un mecanismo de control y un diagrama de flujo del proceso de atención, monitoreo y seguimiento interno y el establecido ante la Gerencia Médica, en cuanto al procedimiento de gestión de las solicitudes planteadas por las Unidades del centro médico en materia de planificación e informes sobre el requerimiento de las necesidades y brechas de recursos humanos. Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, se debe remitir a esta Auditoría, en el término de 2 meses, una certificación sobre el establecimiento del mecanismo solicitado y su divulgación; y a los 4 meses posteriores, una certificación que acredite la implementación de la herramienta citada. **PLAZO DE CUMPLIMIENTO: 6 MESES (DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL CONTEXTO) DE CONFORMIDAD CON EL RESULTADO DE LOS HALLAZGOS 1 Y 2 DE ESTE INFORME.**
3. Valorar las solicitudes remitidas a esa Dirección General por parte de la Dirección de Enfermería y los servicios de Farmacia, Neumología, Medicina Interna y Departamento de Hematooncología; realizando un diagnóstico sobre el ordenamiento del recurso humano de los servicios evaluados que permita la optimización de personal acorde con la disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos para el mejoramiento de la prestación de servicios. En el caso del servicio de Neumología, analizar conforme la normativa aplicable, la conversión presupuestaria del código de la plaza 1999 a las ocho horas efectivas. Asimismo, aplicar para estos casos, el mecanismo de control a realizarse en la recomendación 2 anterior. Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, se debe remitir a esta Auditoría, el





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

informe de diagnóstico y el plan de acción conforme a la herramienta respectiva. **PLAZO DE CUMPLIMIENTO: 8 MESES DE CONFORMIDAD CON EL RESULTADO DE LOS HALLAZGOS 1 y 2 DE ESTE INFORME.**

### COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la CCSS, mediante oficio AI-3406-19, del 12-12-2019, se realizó convocatoria para comunicar los resultados obtenidos en el presente informe, los cuales fueron comentados con el Dr. Douglas Montero Chacón y el Dr. Luis Rodolfo Granados Hernández, Director General y Asistente de la Dirección General.

### VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA

La Administración Activa no emitió observaciones a los resultados y recomendaciones expuestas por esta Auditoría.

### ÁREA GESTIÓN OPERATIVA

Licda. Xiomara Rodríguez Álvarez  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Lic. Geiner Arce Peñaranda, Mgtr.  
**JEFE DE SUBÁREA**

OSC/GAP/XRA/jfrc

Ci: Auditoría



**ANEXO 1**  
**Hospital México**  
**Brechas de recurso humano de Enfermería**  
**A octubre 2019**

SERVICIO	CATEGORÍA	ACTUAL	BRECHA	TOTAL
Recién Nacidos	Enfermeras	19	8	27
	Auxiliares Enfermería	18	0	18
	Asistentes Pacientes	9	3	12
Hemodiálisis	Enfermeras	9	8	17
	Auxiliares Enfermería	3	4	7
	Asistentes Pacientes	3	4	7
Emergencias Quirúrgicas	Enfermeras	0	12	12
	Auxiliares Enfermería	0	6	6
	Asistentes Pacientes	0	6	6
Recuperación	Enfermeras	3	7	10
	Auxiliares Enfermería	9	2	11
	Asistentes Pacientes	2	4	6
Hemodinamia	Enfermeras	0	38	38
	Auxiliares Enfermería	2	0	2
	Asistentes Pacientes	0	18	18
	Auxiliar Quirófano	1	2	3
Terapia Intensiva	Enfermeras	17	9	26
	Asistentes Pacientes	13	9	22
Neurocirugía Salón	Enfermeras	0	8	8
	Auxiliares Enfermería	0	8	8
	Asistentes Pacientes	0	8	8
Urgencias	Enfermera 3 Obstetra	0	4	4

Fuente: Dirección de Enfermería del hospital México

De los **168** códigos imperantes se hace el desglose de la brecha por categoría:

CATEGORIA	BRECHA
Enfermeras	90
Enfermera 3	4
Auxiliares de Enfermería	20
Auxiliares de Quirófano	2
Asistentes de pacientes	52
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>



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

**ANEXO 2**  
**HOSPITAL MÉXICO**  
**DOCUMENTOS RELACIONADOS CON ANÁLISIS DE BRECHAS Y/O NECESIDADES DE RECURSO HUMANO**  
**SERVICIOS EVALUADOS**

OFICIO	FECHA	SUSCRITO POR	ASUNTO	DIRIGIDO A	OFICIO DE RESPUESTA
JOM-HM-150-06-2016	16/06/2016	Dr. Denis Landaverde Recinos, jefe Servicio de Oncología Médica.	Necesidad de Oncólogo Médico, Internista, Fisiatría e Infectólogo.	Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe Departamento Hemato-Oncología.	
JOM-HM-53-03-2017	09/03/2017	Dr. Denis Landaverde Recinos, jefe Servicio de Oncología Médica.	Necesidad de 2 Oncólogo Médico, 1 Médico Internista, 1 Fisiatría, 1 Infectólogo y 1 Médico Especialista en Geriatria.	Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe Departamento Hemato-Oncología.	
JOM-HM-149-08-2017	07/08/2017	Dr. Denis Landaverde Recinos, jefe Servicio de Oncología Médica.	Necesidad de 2 Oncólogo Médico, 2 Medicina Interna, 1 Fisiatría, 1 Geriatria, 1 Infectólogo y 1 Psiquiatra.	Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe Departamento Hemato-Oncología.	
JDHO-HM-0329-2017	26/10/2017	Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe del departamento de Hemato Oncología.	Solicitud de médico asistente especialista en Hematología para el departamento.	Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, en ese momento, Gerente Médico	
JOM-HM-014-01-2018	15/01/2018	Dr. Denis Landaverde Recinos, jefe Servicio de Oncología Médica.	Necesidad de 2 Oncólogo Médico, 2 Medicina Interna, 1 Fisiatría, 1 Geriatria, 1 Infectólogo y 1 Psiquiatra.	Dr. Marco V. Williams González, jefe Departamento de Hemato-Oncología a.i.	
DGHH-3139-2018/JDHO-HM-0411-2018-SRT-0582-2018	10/08/2018	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General; Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe; y Dra. Lisbeth Cordero Méndez, jefe Servicio de Radioterapia.	Consenso para la actualización del estudio de oferta y demanda del servicio de Radioterapia a nivel nacional y los elementos de análisis técnico para la determinación de necesidades de recurso humano.	Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en ese momento, Gerente Médico	
GM-MDA-10112-2018	22/08/2018	Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en ese momento, Gerente Médico.	Actualización del estudio de oferta y demanda del servicio de Radioterapia a nivel nacional y los elementos de análisis técnico para la determinación de necesidades de recurso humano, respuesta a	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General; Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe; y Dra. Lisbeth Cordero Méndez, jefe Servicio de Radioterapia	





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

**ANEXO 2**  
**HOSPITAL MÉXICO**  
**DOCUMENTOS RELACIONADOS CON ANÁLISIS DE BRECHAS Y/O NECESIDADES DE RECURSO HUMANO**  
**SERVICIOS EVALUADOS**

OFICIO	FECHA	SUSCRITO POR	ASUNTO	DIRIGIDO A	OFICIO DE RESPUESTA
			oficio DPSS-0320-07-18.		
<b>JDHO-HM-450-2018</b>	29/08/2018	Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe del departamento de Hemato Oncología.	Emitió una proyección de necesidades de Recurso Humano de Profesionales Médicos al 2030.	Dr. Alejandro Madrigal Lobo, Fiscal Adjunto Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica	
<b>DGHM-3432-2018/JDHO-HM-447-2018</b>	29/08/2018	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General; Dra. Marjorie Obando Elizondo, en ese momento, jefe.	Necesidad de un cirujano especialista en la unidad de Patología Mamaria.	Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en ese momento, Gerente Médico	
<b>DGHM-0371-2019/JDH/JSRT-HM-0071-2019</b>	31/01/2019	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General; DR. Marco V. Williams González, jefe Departamento de Hemato-Oncología; Dra. Kattia Montero Fernández, jefe Servicio de Radioterapia a.i.	Autorización para la contratación temporal de médico asistente especialista en radioterapia en proceso de incorporación al Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica.	Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en ese momento, Gerente Médico	Oficio respuesta GM-MDA-2401-2019 del 22-02-2019, suscrito por el Dr. Cervantes Barrantes
<b>SH-HM-108-2019</b>	21/08/2019	Dr. Miguel Ángel Rodríguez Pineda, jefe a.i. Servicio de Hematología.	Requerimiento de 2 especialistas para el 2020.	Dr. Marco V. Williams González, jefe Departamento de Hemato-Oncología a.i.	
<b>SRT-HM-0517-2019</b>	23/08/2019	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General.	Requerimiento de 2 especialistas para el 2020.	Dra. Kattia Montero Fernández, Jefe a.i. Servicio de Radioterapia.	
<b>FHM-1065-19</b>	05/09/2019	Dr. Federico Jiménez Loría, jefe Servicio de Farmacia.	4 plazas de farmacéuticos; 4 plazas de técnicos; 1 farmacéutico a cargo del control interno. Para el nuevo edificio de Quirófanos, requiere 3 plazas de farmacéuticos y 3 de técnicos. Reclassificar para la atención de	Dr. Douglas Montero Chacón, Director General	





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

**ANEXO 2**  
**HOSPITAL MÉXICO**  
**DOCUMENTOS RELACIONADOS CON ANÁLISIS DE BRECHAS Y/O NECESIDADES DE RECURSO HUMANO**  
**SERVICIOS EVALUADOS**

OFICIO	FECHA	SUSCRITO POR	ASUNTO	DIRIGIDO A	OFICIO DE RESPUESTA
			áreas especializadas 7 plazas de farmacéutico a categoría 3 (actualmente están en categoría 1 y 2).		
<b>SNHM-060-2019</b>	28/10/2019	Dra. Vanessa Villalobos, jefe de Servicio de Neumología.	Señaló que el recurso humano que dispone es suficiente para la atención requerida; sin embargo, la alerta es sobre el código de plaza número 1999 ocupada por esa jefatura, dado que esta asignada sobre 6 horas laborales y no 8 horas; siendo que, para completar la jornada ordinaria, las 2 horas faltantes se le compensa con el código de plaza 2032.	Auditoría Interna	
<b>JSMI-HM-00114-2019</b>	30/10/2019	Dra. María Paz León Bratti, Jefe a.i. Servicio de Medicina Interna	Un especialista en medicina interna que venga a sustituir el retiro del Dr. Oscar Mata Garofalo, que se concreta a partir del 15-12-2019. Un especialista en medicina interna para ocupar la plaza vacante que dejó la especialista que se pasó al posgrado de Anestesia. Un especialista en geriatría o medicina familiar o al menos un médico general para poder cubrir los programas de la unidad de geriatría. Un especialista en medicina interna, medicina familiar o con un máster en infección por VIH que apoye el	Auditoría Interna	





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

ANEXO 2  
HOSPITAL MÉXICO  
DOCUMENTOS RELACIONADOS CON ANÁLISIS DE BRECHAS Y/O NECESIDADES DE RECURSO HUMANO  
SERVICIOS EVALUADOS

OFICIO	FECHA	SUSCRITO POR	ASUNTO	DIRIGIDO A	OFICIO DE RESPUESTA
			equipo de VIH del hospital. La complejidad que se ha venido desarrollando en el servicio hace fundamental contar con un asistente administrativo. La unidad de geriatría requiere de un apoyo secretarial, al menos tiempo parcial.		

Fuente: Oficio DGHM-4767-2019 del 04-11-2019.