



**AS-ASF-005-2022**

14 de enero de 2022

Doctor

Taciano Lemos Pires, director

Licenciado

Josué Cerdas Castillo, director administrativo financiero

Doctor

Juan Carlos Ruiz Guevara, jefe

**Servicio de Odontología**

**HOSPITAL DR. RAFAEL ÁNGEL CALDERÓN GUARDIA U.P. 2101**

Estimados señores:

**ASUNTO: Oficio de Asesoría relacionado con la estructura organizacional y funcional del Servicio de Odontología del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.**

Esta Auditoría, con fundamento en el Plan Anual Operativo, apartado actividades especiales y en atención a denuncia DE-121-2021, procedió a revisar aspectos relacionados con la organización del Servicio de Odontología del hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

De las revisiones e indagaciones efectuadas y de conformidad con lo manifestado por el Dr. Juan Carlos Ruiz Guevara, Jefe del Servicio de Odontología a través de correo electrónico del 11 de octubre del 2021 y por el Dr. Stephen Guinee Mendoza, Asesor de la Dirección General mediante correo electrónico del 25 de octubre de 2021, se determinó que el Servicio de Odontología no dispone de una estructura organizacional y funcional debidamente acreditada y aprobada por las instancias superiores y técnicas institucionales, situación que ya había sido evidenciada anteriormente por parte de este Órgano de Fiscalización mediante informe AGO-86-2013 “Estudio especial de la gestión administrativa y médica del servicio de odontología”.

En este sentido, el Lic. Jorge Sequeira Durán, en su momento jefe Área de Estructuras Organizacionales, Dirección de Sistemas Administrativos, manifestó<sup>1</sup> a esta Auditoría que se ha reunido con las Direcciones General y Administrativa Financiera de ese centro de salud, quienes le han manifestado que el organigrama del centro de salud es del 2013 y que se encuentra desactualizado debido a nuevos servicios y el crecimiento de otros. Agregó que la propuesta es que la unidad realice un estudio integral de estructura de todo el hospital, incluyendo al Servicio de Odontología y que el Área de Estructura Organizacional brinde el acompañamiento técnico durante el proceso.

<sup>1</sup> Reunión virtual del 18 de octubre de 2021 mediante plataforma teams.



El Lic. Sequeira Durán agregó que, como parte de las gestiones realizadas con las autoridades del hospital, el 19 de agosto de 2021 celebraron reunión virtual en la cual, el Dr. Taciano Lemos Pires, director general, conformó un equipo de trabajo integrado por el Dr. Stephen Guinee Mendoza, Asesor de la dirección, con el propósito de dar seguimiento al tema de la estructura organizacional y solicitar formalmente la colaboración a la Gerencia Médica<sup>2</sup>. Indica que corresponde al centro médico presentar la propuesta de estructura organizacional y funcional al Área de Estructuras Organizacionales para su aval, quien lo remitirá a la Gerencia Médica para su posterior presentación y aprobación de la Junta Directiva.

En relación con las gestiones efectuadas por el hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, el Dr. Stephen Guinee Mendoza, Asesor de la Dirección General, manifestó<sup>3</sup> en sesión de trabajo efectuada con esta Auditoría que para cumplir con la normativa se debe actualizar el organigrama del hospital que es del 2013, por cuanto hay jefaturas reales y efectivas que no están incluidas en esa estructura organizacional y que el área de estructuras organizacionales brindará un acompañamiento al centro médico en la elaboración de la propuesta.

De la misma manera, en dicha ocasión el Dr. Guinee Mendoza agregó: *“...la administración activa de nuestro hospital se ha reunido con los diferentes actores involucrados en este proceso, esto con la intención de gestionar todas las acciones requeridas para la realización de este y que no se ha definido un plazo para finalizar y presentar el estudio correspondiente.”*

Esta Auditoría, en el informe AGO-86-2013 del 25 de abril de 2013, “Informe especial sobre la gestión del servicio de odontología del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia”, determinó en esa oportunidad que el Servicio de Odontología no disponía de una estructura organizativa y funcional debidamente autorizada y aprobada por la instancia técnica correspondiente, que defina niveles de autoridad y responsabilidad.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, de la Contraloría General de la República, indican:

### ***“Normas sobre ambiente de control***

#### ***2.5 Estructura organizativa***

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.”*

### ***“Normas sobre actividades de control***

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

<sup>2</sup> Solicitud se realizó mediante oficio DG-3471-10-2021 del 22 de octubre de 2021 remito por el Dr. Taciano Lemos Pires, al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General.

<sup>3</sup> Reunión virtual del 19 de octubre de 2021 mediante plataforma teams.



---

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

Según Robert G. Murdick<sup>4</sup> *“la estructuración de las organizaciones propone facilitar la solución de problemas, la toma de decisiones y su cumplimiento. Los patrones organizacionales permiten agrupar a los que tengan habilidades semejantes u objetivos comunes, delegar la autoridad y la responsabilidad, e integrar los sistemas de decisión basados en la información...”*

La problemática relacionada con la ausencia de una estructura organizacional y funcional formal en el Servicio de Odontología del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, tal y como se mencionó, ya había sido evidenciada por este Órgano de Fiscalización; señalamiento que no ha sido efectivamente resuelta, e incluso, no se vislumbra claridad en el tema al estar considerado el servicio en el estudio integral de la estructura funcional, sin que se evidencie a la fecha un avance administrativo y/o técnico importante, siendo fundamental el apoyo del Área de Estructuras Organizacionales y la elaboración de un Plan de Trabajo para la implementación del proyecto, que garantice un estudio bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad.

La estructura organizacional permite definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización, genera orden, identificando y clasificando sus actividades, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento; además, establece la cadena de mando, mejora la toma de decisiones cuando el personal conoce claramente su rol dentro del servicio, lo que genera un mayor ambiente de control.

De conformidad con lo anterior, se considera pertinente que la Dirección General, Dirección Administrativa-Financiera y Jefe del Servicio de Odontología, del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, valore los siguientes aspectos:

- Coordinar con el Área de Estructuras Organizacionales un proceso de capacitación y socialización de la “Guía para elaborar estudios de organización”, con el propósito de que exista claridad en la ejecución del estudio y una adecuada definición del proceso de apoyo técnico, considerando que el Lic. Jorge Sequeira Durán, en su momento Jefe del Área Estructuras Organizacionales, manifestó a esta Auditoría haber suministrado al centro médico dicho instrumento.
- Desarrollar un plan de acción para disponer de una estructura organizacional actualizada del centro médico, que permita planificar aspectos relacionados con: metodología de elaboración, definición de ejes temáticos, objetivos y líneas de acción, misión, visión, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), costos, responsables, cronograma de ejecución, resultados esperados, entre otros, tomando en consideración que el estudio integral es complejo por tratarse de un hospital nacional y en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos institucionales.

---

<sup>4</sup> Robert G. Murdick con John C. Munson, Sistemas de información administrativa, segunda edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1988, 112 p.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

En virtud de lo expuesto, se informa a esas autoridades la situación indicada en el presente oficio, relacionada con la estructura organizacional y funcional del Servicio de Odontología para la valoración correspondiente a partir de los riesgos asociados al proceso.

Se solicita informar a este Órgano de Fiscalización, de las acciones establecidas al respecto. Lo anterior, sin menoscabo de las acciones de control y fiscalización que posteriormente se podrían realizar sobre este particular.

Atentamente,

**AUDITORÍA INTERNA**

Lic. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/NPQ/NCS/lbc

C. Doctor Randal Álvarez Juárez, gerente, Gerencia Médica U.P. 2901.  
Auditoría

Referencia: ID-64865