



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

**ASAAI-98-2017**  
**20-09-2017**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El estudio de carácter especial se realizó de conformidad con el Plan Anual Operativo del Área Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura 2017, con el propósito de analizar la efectividad del sistema de control interno en actividades del proceso de producción del Laboratorio de Productos Farmacéuticos.

El estudio de los ingresos y despachos durante 9 meses en el Área Almacenamiento y Distribución (ALDI), de los 17 códigos fabricados en el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, evidenció que en el 76.5% de los casos (13 códigos), el ingreso promedio mensual es menor al despacho promedio mensual.

Al respecto, pese a que se determina hay existencias en el almacén de los códigos analizados, los niveles de inventario de estos son bajos.

Se determinó que el tiempo inactivo en la planta de producción del Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, para el período en estudio, fue de 964 horas, para un total inactivo de 5999 horas hombre, lo que corresponden a ₡11.398.977, 00 (once millones, trescientos noventa y ocho mil novecientos setenta y siete colones), estimación efectuada si se considera solo el costo de mano de obra directa del perfil de menor ingreso salarial en el área de producción. Además, se observó que no hay estandarización en la forma de llenado del reporte de control mensual por tiempo inactivo.

Para el periodo en análisis se canceló por pago de tiempo extraordinario ₡18.427.176,97 (dieciocho millones, cuatrocientos veintisiete mil ciento setenta y seis colones con noventa y siete céntimos), siendo que el mayor porcentaje de pago, (93%), por este rubro correspondió a trabajos de producción, empaque cremas y tabletas.

Se evidenció que la Administración no dispone de indicadores de eficiencia que permitan medir el uso de los recursos y el nivel de ejecución de los procesos.

En virtud de lo anterior, se recomienda a la Administración Activa, establecer acciones para cada una de las causas del tiempo inactivo con el propósito de minimizarlas o eliminarlas para mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso productivo.



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

Además, se recomendó analizar la capacidad resolutive del laboratorio en términos de infraestructura, equipamiento y recurso humano y valorar si las necesidades determinadas deben incorporarse en el Portafolio Institucional de Proyectos de la CCSS. También se solicitó el análisis de prioridades de producción, con el fin de determinar si existe beneficio y factibilidad de sustitución de algunos códigos por otros más innovadores o más utilizados.

También se recomendó el diseño implementación de un formulario estándar para el reporte de tiempo inactivo y sus causas, así como el desarrollo de indicadores de eficiencia medibles, entendibles y controlables para la evaluación del desempeño y sus resultados.



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

ASAAI-98-2017  
20-09-2017

## ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

### ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL LABORATORIO DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DIRECCIÓN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL - GERENCIA DE LOGÍSTICA U.E. 1106

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó de conformidad con el Plan Anual Operativo del Área Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura, con el propósito de atender requerimiento de estudio de carácter especial solicitado por la Dirección de Producción Industrial.

#### OBJETIVO GENERAL

Analizar la efectividad del sistema de control interno en actividades del proceso de producción del Laboratorio de Productos Farmacéuticos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la eficacia en la satisfacción de la demanda.
- Analizar sobre el tiempo inactivo del personal y el equipo industrial.
- Analizar sobre el uso del tiempo extraordinario.
- Determinar la eficacia de los indicadores establecidos dentro del proceso productivo.

#### ALCANCE DEL ESTUDIO

La investigación realizada en el Área Laboratorio de Productos Farmacéuticos, comprende la verificación en el SIGES de las cuotas de despacho establecido, así como los despachos realizados en los últimos 9 meses (julio 2016 a marzo 2017), para los siguientes productos:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

- Acetaminofén 120 mg/ 5mL Jarabe
- Acetaminofen con Codeína Fosfato Tab. 500mg y 30mg
- Ácido Salicílico 5% Ungüento
- Hidróxido Aluminio y Magnesio Suspensión Oral
- Calamina 16% Loción
- Cloral Hidrato 500 mg / 5 mL Jarabe
- Clorfenamina Maleato 2 mg /5 mL Jarabe
- Codeína Fosfato 10 mg / 5 mL Jarabe
- Crema de Rosas
- Dextrometorfano Bromhidrato15mg/5mL Jarabe
- Difenhidramina Clorhidrato12.5 mg / 5 mL
- Dimenhidrinato 50 mg Tabletas
- Óxido de Zinc Compuesto al 20% Ungüento
- Aceite Mineral para Uso Oral
- Salbutamol Base (como sulfato) 2mg /5mL Jarabe
- Teofilina (Anhidra) 150 mg Tabletas
- Teofilina (Anhidra) 50 mg / 5 mL Elixir.

Además, se analizó para el periodo de julio 2016 a marzo 2017, la información sobre tiempo inactivo contenida en las bitácoras de las líneas de producción.

También se analizaron los reportes de tiempo extraordinario para el periodo de julio 2016 a marzo 2017 del personal de producción.

Por último, se determinaron los indicadores establecidos durante el proceso de producción (indicadores).

La evaluación se ejecutó en el período comprendido entre el julio 2016 y marzo 2017.

El estudio se efectuó de conformidad con el Manual de Normas Generales para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público.

## METODOLOGÍA

- Visita a las instalaciones del Área Laboratorio de Productos Farmacéuticos.
- Revisión de información suministrada por personal del Área Laboratorio de Productos Farmacéuticos en lo referente al proceso productivo.
- Entrevistas aplicadas a los siguientes funcionarios:



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

- ✓ Dr. Allan Induni Alfaro, Jefe de Producción
- ✓ Ing. Jesús Alberto Víquez Ramírez, Supervisor de Producción

## MARCO NORMATIVO

- Ley de General de Control Interno.
- Ley General de Salud
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Lineamientos generales y específicos para el abastecimiento de medicamentos
- Instructivo para la Confección Trámite y Pago de Tiempo Extraordinario
- Guía para la Construcción de Indicadores (PE-DPI-PS-G11.7)

## ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR

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 pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

*“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. (...)”.*

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA

Del análisis de los ingresos y despachos de un periodo de 9 meses (julio 2016 a marzo 2017), en el Área Almacenamiento y Distribución (ALDI), de los 17 códigos fabricados en el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, se determinó que en el 76.5% de los casos (13 códigos), el ingreso promedio mensual es menor al despacho promedio mensual.

A pesar de que se evidencia existencias en el almacén, los niveles de inventario en el ALDI son bajos, siendo que solo 7 códigos presentan más de dos meses de existencia, 8 menos de dos meses de existencia y 2 códigos sin existencia (1 10 17 0410 y 1 10 25 6680) tal y como se muestra en el cuadro 1.



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

**Cuadro N°1**  
**Ingresos y despachos en el ALDI, de los códigos fabricados en el**  
**Área Laboratorio Productos Farmacéuticos (julio 2016 a marzo 2017)**

Nombre	Código	Unidad	Ingresos Promedio	Despachos Promedio	Dif. Prom ing - desp	Disponible en ALDI al 29-5-17	Disponible en Red al 30-5-17	Meses de abasto en Red
Acetaminofén 120 mg/ 5mL Jarabe	110166020	FC	10.380,44	102.102,78	(91.722,33)	1,69	246.348,00	2,3
Acetaminofén con Codeína Fosfato Tabletas 500 mg y 30 mg respectivamente	110170410	CN	13.738,22	14.363,96	(625,73)	0,00	18.570,32	1,4
Teofilina (Anhidra) 150 mg Tabletas	110231620	CN	886,67	846,33	40,33	1,90	4.301,84	3,6
Salbutamol Base (como sulfato) 2 mg / 5 mL Jarabe	110237510	FC	-	819,22	(819,22)	7,89	6.942,00	3,4
Teofilina (Anhidra) 50 mg / 5 mL Elixir	110237600	FC	-	1.304,56	(1.304,56)	4,07	7.375,00	3,2
Codeína Fosfato 10 mg / 5 mL Jarabe	110246540	FC	7.392,00	6.135,11	1.256,89	3,40	22.109,00	3,0
Dextrometorfano Bromhidrato 15 mg / 5mL Jarabe	110246640	FC	45.463,22	64.457,22	(18.994,00)	1,70	149.931,00	2,0
Dimenhidrinato 50 mg Tabletas	110250560	CN	5.528,00	6.942,88	(1.414,88)	2,61	24.962,07	2,6
Clorfenamina Maleato 2 mg / 5 mL Jarabe	110256500	FC	51.226,67	73.126,56	(21.899,89)	0,40	138.433,00	2,0
Difenhidramina Clorhidrato 12.5 mg / 5 mL	110256680	FC	15.408,00	25.379,67	(9.971,67)	0,00	48.965,16	1,5
Cloral Hidrato 500 mg / 5 mL Jarabe	110316980	FC	3.818,67	3.394,11	424,56	1,53	13.791,00	3,7
Hidróxido de Aluminio y Magnesio Suspensión Oral	110327070	FC	30.661,56	23.432,22	7.229,33	2,74	65.935,00	3,1
Aceite Mineral para Uso Oral	110337360	FC	10.380,44	22.939,56	(12.559,11)	0,30	48.687,00	2,7
Ácido Salicílico 5% Ungüento	110462425	TU	2.633,33	19.849,78	(17.216,44)	2,42	56.358,00	3,0
Crema de Rosas	110462500	TU	147.466,67	259.576,00	(112.109,33)	0,68	533.011,00	2,3
Oxido de Zinc Compuesto al 20% Ungüento	110462670	TU	-	95.287,22	(95.287,22)	3,89	248.938,00	3,1
Calamina 16% Loción	110466400	FC	6.544,00	7.819,78	(1.275,78)	0,70	26.659,00	3,7

*Fuente: Elaboración propia con base en documento Excel facilitado por Mario Agüero Gutiérrez, Jefe Subárea Sistemas de Información, ALDI*

Se observa en el cuadro 1, columna 9, que los códigos en cero en el ALDI (1 10 17 0410 y 1 10 25 6680), tienen existencias en la red para abastecer solo mes y medio de demanda. Se aprecia también que lo disponible en red puede abastecer menos de dos meses en la mayoría de los códigos (59%).

La Ley General de Control Interno, Capítulo III, Sección I, artículo 14, estipula:

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



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

La Ley General de Salud, en el artículo 82, establece:

*“La producción, abastecimiento y suministro adecuado y oportuno de medicamentos de pureza, potencia, eficacia y seguridad técnicamente requeridas, así como la validez de los análisis y la bondad de artefactos e instrumentos de uso médico, son elementos básicos para una prevención y terapia eficaz de las enfermedades y para la rehabilitación del paciente. En consecuencia, las personas naturales o jurídicas que se ocupen de tales actividades deberán poner la mayor acuciosidad en sus tareas y el máximo de su diligencia en evitar omisiones en el cumplimiento de las disposiciones legales o reglamentarias pertinentes o de las órdenes que el Poder Ejecutivo dicte regulando tales actividades en resguardo del interés público.”*

Las Normas del Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE, en el capítulo III, “Normas sobre Valoración del Riesgo”, en el apartado 3.1, Valoración del riesgo establece:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.”*

Los Lineamientos generales y específicos para el abastecimiento de medicamentos, insumos médicos y producción industrial de Bienes y Servicios de la CCSS, Apartado 4. Gestión de inventario, establece que se deben considerar los siguientes factores para la definición del abastecimiento de los productos:

*“a. Cantidades necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios...  
d. Duración del periodo de producción de los productos...  
h. Los riesgos incluidos en la administración de los inventarios.”*

Los mismos lineamientos, apartado 4.1 Reglas de decisión: Con el fin de establecer el nivel de inventarios presenta las siguientes reglas de decisión:

*“4.1.1 Para el Centro Distribución Central:*

*a) De 2 (dos) a 4 (cuatro) meses: corresponderá a los productos de alto volumen para los cuales una entrega de tres meses de abastecimiento represente más de 200 (doscientas) tarimas. Aplica también los productos de fabricación interna.*

*b) De 2 (dos) a 5 (cinco) meses: corresponderá a los productos de consumo regular, entendido este como los productos que presentan un comportamiento estable.*



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

*c) De 2 (dos) hasta 12 (doce) meses: corresponderá a los productos cuyo volumen de compra sea menor al lote mínimo de producción y por tanto para su abastecimiento se requiera adquirir la cantidad ofrecida por el proveedor, así como productos cuyo tamaño de pedido represente dimensiones de espacio muy pequeñas (menos de 12 (doce) tarimas)."*

El que se presenten niveles de inventario bajo el punto de reorden, en la mayoría de los códigos de los productos elaborados en el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, obedece a la capacidad resolutive del equipo, así como a la falta de aprovechamiento tanto de recurso humano como industrial.

Los bajos niveles de inventario pueden afectar la satisfacción de la demanda, así como la calidad en la prestación del servicio brindado a los usuarios.

## **2. SOBRE EL TIEMPO DE INACTIVIDAD DEL PERSONAL Y LOS EQUIPOS**

Se determinó que en un período de 9 meses (julio 2016 a marzo 2017), el tiempo inactivo en la planta de producción del Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, fue de 964 horas, para un total inactivo de 5999 horas hombre.

Lo anterior fue originado por múltiples causas, siendo la principal la "falta de producto" seguido de "problemas en la tapadora", "cambio de producto" y "falta de aprobado", según se desprende del análisis de 275 reportes plasmados en documento llamado "Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción" (Ver Anexo 1).

Para establecer una aproximación de los recursos monetarios que significan 5999 horas hombre de inactividad, se desarrolló una estimación de costos<sup>1</sup>, estableciendo para efectos de referencia, que esa cantidad de horas hombre correspondería como mínimo a ₡11.398.977, 00 (once millones, trescientos noventa y ocho mil novecientos setenta y siete colones)<sup>2</sup>

Además, se observó que no hay estandarización en la forma de llenado del reporte de control mensual por tiempo inactivo, siendo que no contempla las causas más frecuentes, es difícil la interpretación de la información, no se indica el nombre de la persona que hace el reporte, hay omisión de datos y el tiempo reportado como inactivo incluye los tiempos de descanso.

---

<sup>1</sup> Se utilizó como variable para la estimación, solo el costo de mano de obra directa del perfil menos oneroso en el área de producción, en este caso el perfil de Trabajador de Producción 1.

<sup>2</sup> 390.100: salario base mensual Trabajador de Producción 1 (según índice salarial enero 2017)

205,3: Factor de cálculo por tiempo extra, primer turno, tiempo sencillo (Instructivo para Confección Trámite y Pago de Tiempo Extraordinario)

1.900: Valor por hora (390.100/205,3)





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

El Ing. Jesús Alberto Víquez Ramírez, supervisor de producción en entrevista del 9 de junio del 2017, indicó que las instrucciones para el llenado del documento “Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción” fue verbal.

El tiempo inactivo por mes, se puede representar de la siguiente forma:

**Tabla N°1**  
**Tiempo inactivo promedio**

Promedio	Individual	Horas hombre
Horas por mes	105,1	654,8
Días por mes	13,1	81,8

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de documentos. “Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción”*

Además, se determinó que la mayoría de los reportes por tiempo inactivo provienen de la línea de producción de líquidos 1, seguido de la línea de cremas 1, esto según se muestra:

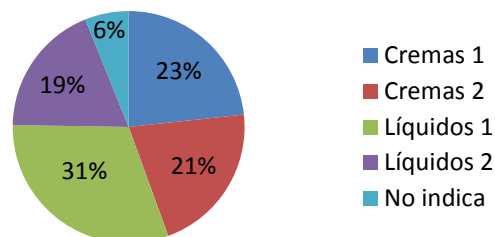
**Tabla N° 2**  
**Frecuencia de inactividad en las líneas de producción**

Línea	Frecuencia	Porcentaje
Líquidos 1	86	31%
Cremas 1	65	23%
Cremas 2	59	21%
Líquidos 2	52	19%

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de documentos. “Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción”*

La representación gráfica de la frecuencia de inactividad en las líneas de producción se puede observar a continuación:

**Gráfico N°1**  
**Porcentaje de inactividad en las líneas de producción**



*Fuente: Elaboración propia con base en datos de documentos “Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción”*



En lo que respecta a las causas que originan la mayor cantidad de horas de tiempo inactivo, se puede observar que el 74% se concentran en 10 causas identificadas, siendo las principales la falta de producto, fallos en la tapadora, la falta de aprobado y el cambio de producto, según se muestra en la tabla 3.

**Tabla N°3**  
**Causas de tiempo inactivo**

Causa	Frecuencia	Tiempo inactivo (horas)	Tiempo inactivo horas hombre
Falta producto	58	204,04	1055,2
Fallos en la tapadora	31	110,49	1027,68
Cambio de producto	13	96,75	468
Falta aprobado	27	93,39	680,68
No indica la causa	21	90,75	581,01
Problemas llenadora	35	81,97	439,08
Falta personal	15	65,82	325,85
Temperatura alta	16	45,16	227,3
Mantenimiento	11	28,99	177,42
Problemas codificadora	10	28,25	240,5
Problemas en bomba	5	21,25	139,25
Fallo en la etiquetadora	6	17,83	145,31
Traslado de área	2	13,5	66
Limpieza área y equipo	6	12,92	50,36
Crema sin consistencia adecuada	7	9,08	45,4
Falta etiquetas	1	8	80
Capacitación	3	5,5	60,5
Reunión	4	5,25	36,75
Derrame de crema	1	3,5	17,5
Laboratorio inundado	1	1,5	7,5
Falta agitar producto	1	1	12
Problemas eléctricos	1	1	10

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de documentos. "Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción"*

Según lo indicado por el Dr. Allan Indino Alfaro, Jefe de Producción en entrevista del 8 de junio del 2017, las causas de los tiempos inactivos pueden describirse de la siguiente manera:

“

- *Falta de Producto: No hay graneles manufacturados (se puede deber a una falla mecánica, falta de insumos, falta de personal manufactura, proceso de manufactura lento para ciertos productos, reproceso o ajuste de lote manufacturado) o a granel manufacturado pero no se ha*



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

*aprobado (se puede deber a análisis engorroso, rechazo de granel-reproceso-reanálisis, equipo dañado en CC, falta de algún reactivo).*

- *Tapadora: Falla mecánica en tapadora (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo (daño de algún componente) o pérdida de ajuste)*
- *Falta de Aprobado: ver falta de producto.*
- *Cambio de producto: Proceso natural al terminar una campaña de producción. Se desarmen y lavan equipos y áreas. Luego de arman equipos, se aprueban junto con el área y se inicia proceso de manufactura. Se debe analizar completamente primer lote de producción de la campaña (toda la batería de ensayos). Una vez aprobado se autoriza inicio de envase, siempre que área y equipos de envase estén aprobados por Garantía de la Calidad.*
- *Falta de personal: No se cuenta con suficiente personal para activar una línea de envase determinada.*
- *Problemas llenadora: Falla mecánica en llenadora (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo (daño de algún componente) o pérdida de ajuste).*
- *Problemas en bomba: Falla mecánica en bomba (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo (daño de algún componente). Puede ser bomba de cremas, de líquidos, en áreas de envase o de manufactura. Puede haber un mal armado de las mismas, lo que hace que se tengan que llevar la pila, desarmar, lavar y volver a armar sus componentes.*
- *Problemas en codificadora: falla mecánica en codificadoras (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo (daño de algún componente) o pérdida de ajuste). Son 4 codificadoras, las cuales han acabado su vida útil y se está en proceso de reposición (compra). Son equipos con un tránsito muy fuerte e indispensable para poder empacar un lote (requisito ineludible).*
- *Temperatura alta: Dado que no se cuenta con un piso técnico ni existe la posibilidad de crear uno por las condiciones estructurales, se resolvió el problema con equipos mini Split en áreas individuales. Estos equipos cumplen la función requerida, pero su robustez no es la suficientes(sic) para soportar el tren de trabajo que se les demanda. Esto conlleva a mantenimientos periódicos por parte de la empresa contratada para tal fin. El problema se da cuando tiene que darse sustitución de algún componente que tenga que adquirirse afuera, dado el tiempo de espera para la reparación. Se trabaja en las áreas hasta una temperatura de 26 grados centígrados. Por arriba de esa temperatura es riesgoso continuar envase por el riesgo de crecimiento microbiano y por la sudoración en los colaboradores.*





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

- *Etiquetadora: Falla mecánica en la etiquetadora (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo (daño de algún componente) o pérdida de ajuste). Puede deberse a problemas con los rollos de etiquetas (cinta frágil que se rompe (defecto en el rollo) y exige volver a montar rollo cada cierto tiempo, no desprendimiento de la etiqueta, desprendimiento anticipado de etiqueta)*
- *Mantenimiento: Preventivo o Correctivo, local o tercerizado. Incluye el tiempo de intervención en el equipo o área por parte del personal de mantenimiento, la espera por ingreso de repuestos y los ajustes asociados al mantenimiento.*
- *Falta de etiquetas: Puede deberse a retraso en entrega, rechazado de entrega, etiquetas ingresadas que presentan problemas en línea (reventadura del rollo, no desprendimiento etiqueta, mala adherencia, etc.).*
- *Traslado de área: Se trata específicamente de las líneas de cremas. Si se trabajan dos productos (uno en cada línea de producción) que requieren aprobados lentos, se envasan en una línea los que estén aprobados (45 minutos cada lote). Posterior a eso, se traslada el personal a la otra línea para envasar los otros que se encuentren aprobados.*
- *Capacitación: Procesos programados que son requisito de BPM y evaluados por el MINSA. Se programan cuando es necesario y se aprovechan tiempos muertos (inicio de producción luego de recesos por mantenimiento), mientras se elaboran los graneles, se aprueban los graneles y se aprueban las áreas para envasar.*
- *Limpieza área y equipo: Ver cambio de producto*
- *Crema suave: La crema debe tener cierta consistencia para poder envasarse sin que presente problemas de llenado, peso y cerrado del tubo. Esto demanda un tiempo de reposo después de su manufactura.*
- *Reunión: reuniones de personal que se deben realizar para atender, comunicar y/o corregir asuntos varios. Puede ser convocada por la Jefatura o por los Sindicatos.*
- *Derrame de Crema: Se da un derrame en la llenadora de cremas o en el área de manufactura. Puede deberse a un error humano o un fallo (restos de crema que salpican y tapan el sensor) del sensor de volumen de la tolva de la llenadora de cremas, por lo que no envía la señal de STOP a la bomba que alimenta automáticamente la llenadora desde el área de manufactura.*



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

- *Falta agitar producto: Específico de cremas. Una crema muy suave no se puede envasar. Lo mismo pasa si la crema está muy dura (esto ocurre si se ha manufacturado hace varios días, pero no se ha podido envasar el lote por cualquier de las razones antes discutidas). En tal caso, es necesario agitar y acondicionar la crema para su envase. Esta labor la realiza un manufacturero, el cual debe ingresar al menos 30 minutos antes que el personal de planta para tener las cremas acondicionadas para su envase y no generar atrasos. Es una de las razones para la modificación de horario.*
- *Problemas eléctricos: por labores de mantenimiento o por corte del fluido eléctrico.*
- *Problemas impresión: puede deberse a problemas con las codificadoras (ver problema codificadoras) o problemas de impresión en el blíster (tabletas). Esto último por falla mecánica o problema con tintas o solventes. En este último punto es importante el error humano y el ajuste del equipo.*
- *Laboratorio inundado: Problema de fuga de agua en alguna tubería que genera el problema. Por lo general está asociado a un sismo fuerte dada las condiciones actuales de la infraestructura*
- *Problemas de cierre: Específico de cremas. No se logra un cierre adecuado, esto debido a falta de ajuste (factor humano) o problemas con la llenadora. Se asocia a mantenimiento de equipo.”.*

La Ley General de Control Interno, Artículo 10 indica: - Responsabilidad por el sistema de control interno:

*“Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.”*

La misma Ley, Capítulo II “El sistema de control interno” Artículo 8. “Concepto de sistema de control interno” para efectos de esta Ley establece:

*“Se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

*a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.”*



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

De igual manera en el Capítulo III, Sección I, artículo 14, estipula:

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

Las Normas del Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE, en el capítulo III, “Normas sobre Valoración del Riesgo”, en el apartado 3.1, Valoración del riesgo establece:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.”*

Se determinaron múltiples causas de tiempo inactivo, de las cuales, unas obedecen a la operación del equipo con origen diferente y puntual y otras obedecen a aspectos propios del proceso productivo.

El tiempo inactivo afecta directamente el patrimonio institucional al no aprovecharse al máximo los recursos disponibles.

### **3. SOBRE EL USO DE TIEMPO EXTRAORDINARIO**

Se determinó que en un período de 9 meses (julio 2016 a marzo 2017), se canceló por pago de tiempo extraordinario ₡18.427.176,97 (dieciocho millones, cuatrocientos veintisiete mil ciento setenta y seis colones con noventa y siete céntimos), siendo que el mayor porcentaje de pago (93%) por este rubro correspondió a trabajos de producción, empaque cremas y tabletas (Cuadro 4). Otras justificantes de tiempo extraordinario fueron definidas como “Trabajos afines al puesto” y “Trabajos propios de bodega”.

En la tabla 4 se puede observar los montos cancelados por tiempo extraordinario.



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

**Tabla N° 4**  
**Cancelación de tiempo extraordinario**

Mes	Tiempo extra (¢)	Tiempo extra producción (¢)	Porcentaje	Horas inactivas por mes	Total horas inactivas por mes
jul-16	5.680.258,33	5.489.445,52	97%	36,74	265,42
ago-16	4.934.599,83	4.306.831,74	87%	31,58	157,9
sep-16	976.837,85	866.364,52	89%	95,25	571,5
oct-16	1.085.313,94	926.454,90	85%	101,5	790,5
nov-16	1.305.962,78	1.143.069,24	88%	158,82	1222,83
dic-16	1.174.215,50	1.142.208,73	97%	22,5	180
ene-17	1.817.747,88	1.817.747,88	100%	107,56	600,3
feb-17	1.096.420,20	1.096.420,20	100%	150,64	837,61
mar-17	355.820,66	355.820,66	100%	259,1	1373,23

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de documentos emitidos por Área de Control y Evaluación Presupuestaria, ALPF*

Se observa además que la tendencia de asignación de presupuesto para tiempo extraordinario en el Área Laboratorio de Productos Farmacéuticos ha ido en disminución del año 2014 al año 2016, con un leve aumento en el año 2017, tal y como se puede apreciar en la tabla 5 y gráfico 2.

**Tabla N°5**  
**Tendencia de asignación de presupuesto para tiempo extraordinario**

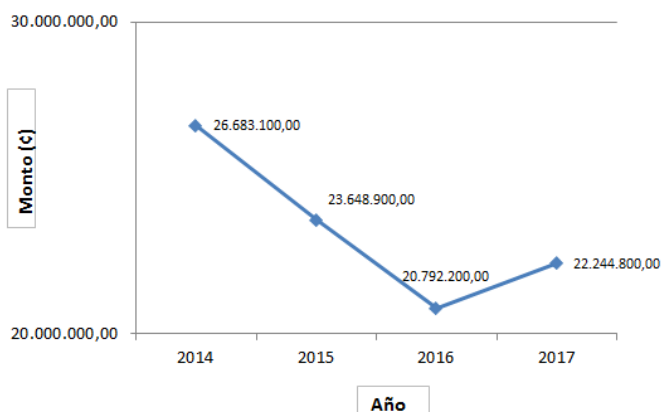
Año	Asignación tiempo extra (¢)	% Ejecución
2014	26.683.100,00	97,86
2015	23.648.900,00	90,74
2016	20.792.200,00	96,23
2017 (al 5 junio)	22.244.800,00	22,45

*Fuente: Elaboración propia con base en Informe del Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias 2014, 2015, 2016 y 2017*



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

**Gráfico N°2**  
**Tendencia de asignación de horas extra**



*Fuente: Elaboración propia con base en Informe del Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias 2014, 2015, 2016 y 2017*

El Instructivo para la confección, trámite y pago de tiempo extraordinario, Disposiciones Generales, 1.2 Condiciones para el pago de tiempo extraordinario, establece:

*“Por regla general, la jornada extraordinaria puede autorizarse para resolver situaciones especiales y excepcionales, no como labor diaria, de allí que por ser una actividad diferente, se impone el deber de colaboración por parte del trabajador(a).”*

Según lo indicado por el Dr. Allan Induni Alfaro, Jefe de Producción, en entrevista del 8 de junio del 2017, la principal causa que origina laborar tiempo extraordinario se debe a la necesidad de incrementar inventarios.

Laborar tiempo extraordinario para tratar de abastecer la demanda, podría generar que su uso se mantenga de forma permanente, situación que no es procedente según lo dispuesto en la institución.

#### **4. SOBRE LOS INDICADORES ESTABLECIDOS DURANTE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (INDICADORES).**

La Administración no dispone de indicadores de eficiencia que permitan medir el control ejercido sobre los recursos y el nivel de ejecución de los procesos. No se aprecia el desarrollo de indicadores que pueden ser significativos para la mejora en la gestión y proceso productivo, como podrían ser tiempo





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

inactivo y sus costos, ausentismo, aprovechamiento de recursos y otros que permitan interpretar lo que ocurre en el entorno.

El Dr. Allan Induni Alfaro, Jefe de Producción en entrevista del 8 de junio del 2017, indicó que como puntos de referencia analizan los indicadores de cantidad de abastecimiento por mes y cumplimiento del programa de producción anual, los cuales son solicitados por la Dirección de Producción Industrial.

Además, el Dr. Induni mencionó:

“Yo desarrollo Cantidad de abastecimiento por mes, cumplimiento del programa de producción anual. Control de Calidad desarrolla rechazo de producto terminado.

A lo interno de laboratorio se manejan estándares definidos para cada línea de producción relacionados con recurso humano, salud ocupacional, nivel de producción esperado, acondicionamiento de cuarto limpio a fin de mantener la producción controlada y dar seguimiento en función de la eficacia y eficiencia del proceso.

El informe de estos indicadores se entregan por solicitud de la gerencia, no se lleva un registro continuo aunque se tiene el conocimiento de ellos.”

Está Auditoría observó la existencia de indicadores de eficacia que son presentados mensualmente a la gerencia.

Hasta agosto del año 2016, los indicadores presentados reflejaban estados sobre:

- Tasa de rendimiento
- Disponibilidad de equipo
- Calidad del producto
- Efectividad
- Gasto en las partidas de mantenimiento
- Ejecución presupuestaria

Sin embargo, a partir de setiembre 2016 a la fecha, se presentan indicadores que son llamados “de gestión” en donde se analiza:

- Dimensión eficiencia (Abastecimiento): % Cumplimiento programa de producción =  $F1 / F2$ , % abastecimiento producto terminado y % rechazo producto terminado
- Administración inventarios (Materias primas y Material empaque): Nivel obsolescencia y nivel sobreinventario.



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

- Control de contratos (Mantenimiento e Insumos): % disponibilidad equipos y % rechazo materia prima y material de empaque.

La Guía para la Construcción de Indicadores (PE-DPI-PS-G11.7), elaborada por la Dirección de Planificación Institucional en el apartado 6.2.2 Indicadores según dimensiones de la evaluación, inciso a- Indicador de eficiencia, establece;

“Relaciona la producción de un bien o servicio con los recursos o insumos utilizados para obtenerlo. En otras palabras, este tipo de indicadores mide la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio”.

Si bien es cierto el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, desarrolla algunos indicadores de eficacia y de gestión, no se ha desarrollado otros de eficiencia, que permitan analizar el comportamiento de los recursos utilizados en el cumplimiento de las operaciones

No desarrollar indicadores de eficiencia puede dificultar la interpretación de lo que ocurre en el medio, lo que dificulta la detección de desviaciones en los procesos y la evaluación de sus posibles consecuencias en el menor tiempo posible.

## CONCLUSIONES

El estudio efectuado por este Órgano Fiscalizador, permitió evidenciar.

1. En el Área Almacenamiento y Distribución (ALDI), en el 76.5% de los casos, el ingreso promedio mensual de los productos elaborados en el Área Productos Farmacéuticos es menor al despacho promedio mensual. Además, el 41% de los códigos tiene niveles de inventario con dos meses de existencia o superior y se presentan 2 códigos sin existencia (1 10 17 0410 y 1 10 25 6680).

Para un período de nueve meses (julio 2016 a marzo 2017), se determinaron 964 horas de tiempo inactivo, para un total de 5999 horas si se contempla todo el personal que estuvo ocioso.

2. Este tiempo según el “Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción”, fue originado por 22 distintas causas, siendo las principales “falta de producto”, seguido de “problemas en la tapadora”, y “falta de aprobado” de las cuales 2 no son originadas por fallas en los equipos. Es necesaria la revisión de las causas del tiempo inactivo en razones que pueden evitarse disminuirse, esto con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión productiva. Además, se observó la falta de estandarización en la forma de llenado del reporte de control mensual por tiempo inactivo, así como omisión de información requerida.



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

3. En un período de 9 meses (julio 2016 a marzo 2017), se canceló por pago de tiempo extraordinario ₡18.427.176,97 (dieciocho millones, cuatrocientos veintisiete mil ciento setenta y seis colones con noventa y siete céntimos), siendo que el mayor porcentaje de cancelación por este rubro correspondió a trabajos de producción. El uso de esta partida extraordinaria se origina en la necesidad de mantener los niveles de producción, sin embargo, puede generar que se mantenga de forma permanente, lo cual no es pertinente según las disposiciones normativas institucionales.
4. En el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos no se ha incorporado indicadores de eficiencia, que permitan analizar el comportamiento de los recursos utilizados en el cumplimiento de las operaciones, es decir se carece de información sobre el nivel de ejecución de los procesos.

## RECOMENDACIONES

**A LA ING. DINORAH GARRO HERRERA, GERENTE DE LOGÍSTICA Y AL ING. OVIDIO MURILLO VALERIO, DIRECTOR PRODUCCIÓN INDUSTRIAL O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.**

1. Analizar la capacidad resolutive del laboratorio considerando la infraestructura, equipamiento y recurso humano actual, con el fin de identificar las necesidades de esos recursos y efectuar las acciones pertinentes para incorporarlas en el Portafolio de proyectos de la Gerencia de Logística, esto con la finalidad de que el laboratorio disponga de los requerimientos mínimos para su funcionamiento y adecuada satisfacción de la demanda.

Además, analizar las prioridades de producción en el Área Laboratorio Productos Farmacéuticos, con el fin de determinar si existe beneficio y factibilidad de sustitución de algunos códigos por otros más innovadores o más utilizados.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 6 meses, el informe donde conste el análisis de la capacidad resolutive, conteniendo la determinación de las necesidades y las acciones realizadas para su inclusión en el portafolio de proyectos de la Gerencia de Logística, así como un informe conteniendo los resultados del análisis de las prioridades de producción con las propuestas de sustitución de códigos en caso de ser factible.



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

**AL ING. OVIDIO MURILLO VALERIO, DIRECTOR PRODUCCIÓN INDUSTRIAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.**

2. Efectuar un análisis de las causas del tiempo inactivo, expuestas en el hallazgo uno del presente informe, con el propósito de establecer acciones que sean factibles de desarrollar para minimizarlas o eliminarlas, y mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso productivo. Las acciones propuestas deben procurar la reducción del tiempo extraordinario y el aumento del inventario.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 6 meses, la documentación donde conste el análisis realizado y las acciones establecidas para atender cada causa.

3. Desarrollar indicadores de eficiencia medibles, entendibles y controlables que permitan el establecimiento de bases para la evaluación del desempeño y sus resultados.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 6 meses, la documentación donde consten los indicadores que fueron desarrollados, así como la instrucción para su implementación.

**AL ING. OSCAR ORTIZ BRENES, JEFE ÁREA LABORATORIO PRODUCTOS FARMACEUTICOS O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.**

4. Diseñar e implementar un formulario estándar para el reporte de tiempo inactivo y sus causas. El uso de este documento debe ser debidamente establecido y comunicado al personal usuario en cuanto a su forma de utilización.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe enviarse a la Auditoría Interna, en un lapso de 2 meses, el formulario diseñado, así como la documentación donde conste las instrucciones giradas al personal para su aplicación.

**COMENTARIO**

De conformidad con el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, los resultados del presente estudio se comentaron el día 14 de setiembre del 2017 con el Ing. Ovidio Murillo Valerio; Director Producción Industrial, Ing. Oscar Ortiz Brenes; Jefe Área Laboratorio Productos Farmacéuticos y la Lic. Sherry Alfaro Araya, Asistente Ejecutiva, Gerencia de Logística, quienes solicitaron:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

*“Ampliar a 6 meses el plazo de las recomendaciones 1, 2 y 3 y a 2 meses la recomendación 4.”*

Siendo que esta Auditoría consideró pertinente el plazo solicitado por lo que se procedió a la aprobación de dicha petitoria.

### **ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA**

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

Lic. Alexander Nájera Prado  
**JEFE DE ÁREA**

ANP/AJS/lbc





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

**ANEXO 1**  
**Análisis documentos "Control mensual de tiempo inactivo por línea de producción"**

Mes	Fecha	Línea	Cantidad personal inactivo	Cantidad personal reubicad	Tiempo inactivo (horas)	Tiempo inactivo total (horas)	Horas por mes	Total horas por mes	Causa
Julio 16	1	Crema 1	2	3	7	14	36,74	265,42	Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	0,66	5,28			Problemas llenadora
	4	Crema 1	2	3	2	4			Problemas llenadora
		Líquidos 1	8	3	9	72			Falta personal
		Líquidos 2	8	0	0,25	2			Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	0,33	2,64			Tapadora
	5	Líquidos 1	10	0	1	10			Problemas eléctricos
	6	Crema 1	5	0	0,5	2,5			Falta producto
	22	Líquidos 2	8	0	7	56			Falta personal
	25	Líquidos 1	13	0	3	39			No indica
	26	Líquidos 2	8	0	1	8			Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	3	24			Tapadora
28	Líquidos 1	13	0	2	26	Problemas llenadora			
Agosto 16	1	Crema 1	5	5	0	0	31,58	157,9	Falta personal
	3	Crema 1	5	0	2,25	11,25			Problemas llenadora
	5	Crema 1	5	0	0,66	3,3			Problemas llenadora
	8	Crema 1	5	0	1,25	6,25			Problemas llenadora
	10	Crema 1	5	0	1	5			Problemas llenadora
	17	Crema 1	5	0	4,25	21,25			Falta producto
	18	Crema 1	5	0	4	20			Falta producto
	19	Crema 1	5	0	1,5	7,5			Lab. inundado
	22	Crema 1	5	0	1,75	8,75			Falta producto
	24	Crema 1	5	0	3,5	17,5			Derrame de crema
	29	Crema 1	5	0	3,75	18,75			Falta producto
	30	Crema 1	5	0	1,17	5,85			Problemas llenadora
31	Crema 1	5	0	6,5	32,5	Problemas llenadora			



"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

Setiembre 16	1	Líquidos 1	2	8	4,75	9,5	95,25	571,5	Cambio de producto
	2	No indica	5	0	0,5	2,5			Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	0,58	4,64			Tapadora
	6	No indica	5	0	5,25	26,25			Problemas llenadora
		No indica	5	0	2,25	11,25			Problemas llenadora
	7	No indica	5	0	7,25	36,25			Problemas llenadora
	9	No indica	5	0	0,75	3,75			Problemas llenadora
	12	Líquidos 1	10	0	4,75	47,5			Problemas codificadora
	13	Líquidos 1	10	0	0,25	2,5			Problemas en bomba
	14	Líquidos 1	2	8	8	16			Limpieza área y equipo
		Líquidos 2	8	0	0,42	3,36			Limpieza área y equipo
	19	Líquidos 1	3	7	8	24			Problemas en bomba
		Líquidos 2	8	0	1,5	12			Mantenimiento
	20	Líquidos 1	3	7	8	24			Cambio de producto
		No indica	5	0	0,5	2,5			Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	0,5	4			Limpieza área y equipo
		Líquidos 2	8	0	1	8			Limpieza área y equipo
	21	No indica	5	0	4,5	22,5			Falta producto
		Líquidos 2	8	0	1,5	12			Tapadora
		Líquidos 2	8	0	1	8			Tapadora
	22	Líquidos 1	10	0	2,75	27,5			Falta aprobado
		No indica	5	0	4,5	22,5			Falta producto
	23	Líquidos 1	10	0	7	70			Falta aprobado
	26	Líquidos 1	10	0	2,75	27,5			Falta aprobado
		Líquidos 2	8	0	2	16			Mantenimiento
	27	Líquidos 1	8	0	0,5	4			Falta personal
		Líquidos 1	8	0	4	32			Falta aprobado
		Líquidos 2	8	0	0,5	4			Tapadora
	28	Líquidos 2	8	0	2,5	20			Problemas llenadora
	29	Líquidos 1	9	0	0,5	4,5			Problemas llenadora
	Líquidos 1	9	0	4,5	40,5	Falta aprobado			
30	Líquidos 1	9	0	1	9	Limpieza área y equipo			
	Líquidos 1	9	0	1,5	13,5	Falta aprobado			
Octubre 16	3	Líquidos 1	4	2	3,25	13	101,5	790,5	Falta aprobado
		Líquidos 1	9	0	3	27			Falta aprobado
	4	Líquidos 1	9	0	3,75	33,75			Falta aprobado
	5	Líquidos 1	9	0	4,75	42,75			Falta aprobado
	6	Líquidos 1	9	0	8	72			Falta aprobado
	7	Líquidos 1	9	0	2,5	22,5			Falta aprobado
	10	Líquidos 1	9	0	1,25	11,25			Falta aprobado
	11	Líquidos 1	9	0	5,5	49,5			Falta aprobado
	12	Líquidos 1	3	6	8	24			Cambio de producto
	13	Líquidos 1	3	6	8	24			Cambio de producto
	14	Líquidos 1	9	0	7	63			Problemas codificadora
	18	Líquidos 1	9	0	8	72			Problemas en bomba
	19	Líquidos 1	9	0	8	72			Tapadora
	20	Líquidos 1	9	0	8	72			Tapadora
	24	Líquidos 1	9	0	0,5	4,5			Problemas llenadora
		Líquidos 1	9	0	7,5	67,5			Problemas en bomba
	25	Líquidos 1	9	0	2,75	24,75			Problemas codificadora
	26	Líquidos 1	9	0	0,5	4,5			Tapadora
		Líquidos 2	7	0	2	14			Tapadora
	27	Líquidos 1	9	0	1	9			Tapadora
	Líquidos 2	8	0	0,5	4	Tapadora			
28	Líquidos 2	8	0	6,25	50	Problemas codificadora			
31	Líquidos 1	9	0	1,5	13,5	Tapadora			



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

Noviembre 16	1	Líquidos 1	10	0	8	80	158,82	1222,83	No indica
	2	Cremas 1	5	0	0,5	2,5			Crema suave
		Cremas 1	5	0	0,33	1,65			Crema suave
		Líquidos 1	10	0	8	80			No indica
	3	Cremas 1	5	0	4,25	21,25			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	4,25	42,5			No indica
		Líquidos 1	4	0	3,75	15			Falta personal
	4	Líquidos 2	8	0	0,66	5,28			Mantenimiento
		Cremas 1	5	0	4	20			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	1	10			No indica
		Líquidos 1	10	0	1,75	17,5			Problemas codificadora
	7	Líquidos 2	8	0	0,5	4			Problemas llenadora
		Líquidos 2	8	0	0,5	4			Problemas codificadora
		Cremas 1	5	0	2,75	13,75			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	0,5	5			Problemas llenadora
		Líquidos 1	10	0	1	10			Tapadora
	8	Líquidos 2	8	0	0,5	4			Temperatura alta
		Cremas 1	5	0	2,75	13,75			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	8	80			Tapadora
	9	Líquidos 2	8	0	1,5	12			Tapadora
		Cremas 1	5	0	2,25	11,25			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	8	80			Tapadora
	10	Cremas 1	5	0	3	15			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	8	80			Tapadora
	11	Líquidos 2	8	0	1	8			Problemas en bomba
		Cremas 1	5	0	2,75	13,75			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	8	80			Tapadora
	14	Cremas 1	5	0	3,75	18,75			Temperatura alta
		Líquidos 1	10	0	8	80			Tapadora
	15	Cremas 1	5	0	3,75	18,75			Temperatura alta
	Líquidos 1	10	0	8	80	Tapadora			
16	Líquidos 2	8	0	0,5	4	Etiquetadora			
	Líquidos 1	10	0	8	80	Tapadora			
17	Cremas 1	5	0	1,5	7,5	Problemas tubo			
	Líquidos 1	10	0	0,75	7,5	No indica			
18	Cremas 1	5	0	3	15	Temperatura alta			
21	Cremas 1	5	0	3,25	16,25	Temperatura alta			
22	Cremas 1	5	0	3,75	18,75	Temperatura alta			
23	Cremas 1	5	0	0,83	4,15	Falta personal			
	Cremas 1	5	0	1,25	6,25	Problemas llenadora			
	Cremas 1	5	0	1,58	7,9	Falta producto			
24	Líquidos 1	10	0	1,25	12,5	Tapadora			
	Cremas 1	5	0	3,75	18,75	Falta producto			
28	Cremas 1	5	0	0,92	4,6	Mantenimiento			
29	Cremas 1	5	0	8	40	Mantenimiento			
30	Líquidos 2	8	0	1,5	12	No indica			
	Cremas 1	5	0	8	40	Mantenimiento			
Diciembre 16	2	Líquidos 2	8	0	3,75	30	22,5	180	Tapadora
	7	Líquidos 2	8	0	7,5	60			Cambio de producto
	8	Líquidos 2	8	0	7,5	60			Traslado de área
	14	Líquidos 2	8	0	3,75	30			Tapadora





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

Enero 17	10	Líquidos 1	2	8	8	16	107,56	600,3	No indica	
	11	Líquidos 1	11	0	1,75	19,25			Capacitación	
	12	Líquidos 1	11	0	5,75	63,25			No indica	
			Líquidos 1	11	0	2,25			24,75	Capacitación
			Crema 1	5	0	1,5			7,5	Crema suave
			Crema 1	5	0	3,16			15,8	Falta producto
	13	Líquidos 1	11	0	3,25	35,75			Tapadora	
			Líquidos 1	11	0	1,5			16,5	Capacitación
			Crema 1	5	0	0,83			4,15	Tapadora
	16	Crema 1	1	4	6	6			Traslado de área	
			Crema 1	5	0	2,75			13,75	Problemas codificadora
	17	Líquidos 1	5	5	8	40			No indica	
			Crema 1	5	0	2,16			10,8	Temperatura alta
	18	Líquidos 1	5	0	6,25	31,25			No indica	
			Líquidos 2	5	0	3,16			15,8	Falta producto
			Crema 1	5	0	1			5	Falta producto
			Crema 1	5	0	3,25			16,25	Falta producto
	19	Crema 1	5	0	0,75	3,75			Falta producto	
			Crema 1	5	0	3,25			16,25	Falta producto
	20	Crema 1	5	0	2,5	12,5			Falta producto	
			Crema 1	5	0	2,75			13,75	Falta producto
	25	Líquidos 1	5	6	8	40			Falta producto	
			No indica	5	0	2,5			12,5	Crema suave
			No indica	5	0	1			5	Temperatura alta
	26	Líquidos 1	6	5	8	48			Falta producto	
			No indica	5	0	0,5			2,5	Crema suave
			No indica	5	0	2,25			11,25	Temperatura alta
	27	No indica	5	0	2,75	13,75			Falta producto	
			No indica	2	3	2			4	Falta producto
	30	Líquidos 2	7	4	8	56			Falta producto	
	31	Líquidos 2	7	0	1,25	8,75			Mantenimiento	
		Líquidos 2	7	0	1,5	10,5	Mantenimiento			
1	Crema 2	5	0	0,83	4,15	Falta producto				
2	Crema 2	5	0	1	5	Falta producto				
		Líquidos 2	7	0	0,33	2,31	Etiquetadora			
		Líquidos 1	7	5	3,5	14	No indica			
3	Crema 2	5	0	3,5	17,5	Falta producto				
		Líquidos 1	6	3	3,5	21	No indica			
6	Crema 2	5	0	0,5	2,5	Falta producto				
7	Líquidos 2	7	0	3,25	22,75	Problemas llenadora				
8	Crema 2	5	0	4,5	22,5	Falta personal				
		Líquidos 1	6	3	3,5	21	No indica			
9	Crema 2	5	0	4,5	22,5	Falta producto				
		Líquidos 1	6	3	4	24	No indica			
10	Crema 2	5	0	3,16	15,8	Falta producto				
		Líquidos 2	8	0	0,5	4	Reunión			
13	Crema 2	5	0	4,5	22,5	Falta producto				
		Líquidos 2	8	0	0,92	7,36	No indica			
14	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto				
		Líquidos 1	12	0	1	12	Falta agitar producto			
15	Crema 2	5	0	2	10	Limpieza área y equipo				
		Líquidos 2	8	0	1	8	Problemas codificadora			
		Líquidos 2	8	0	1,33	10,64	Mantenimiento			
16	Crema 2	5	0	4,16	20,8	Falta producto				
17	Crema 2	5	0	1	5	Falta producto				
		Crema 2	5	0	4	20	Problemas en bomba			
20	Crema 2	5	0	8	40	Problemas en bomba				
21	Crema 2	5	0	1,66	8,3	Falta producto				
		Líquidos 1				No indica				
22	Crema 2	5	0	4,5	22,5	Falta producto				
23	Crema 2	5	0	4,5	22,5	Cambio de producto				
		Líquidos 2	8	0	3,5	28	Mantenimiento			
		Líquidos 1	6	2	9	54	Falta producto			
24	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto				
		Líquidos 2	8	0	8	64	Cambio de producto			
		Líquidos 1	6	2	8	48	Falta producto			
27	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto				
		Líquidos 1	5	3	8	40	Falta aprobado			
28	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto				
		Líquidos 1	5	3	7	35	Falta aprobado			





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

Marzo 17	1	Líquidos 1	10	0	1	10	259,1	1373,23	Tapadora
	2	Líquidos 1	10	0	0,5	5			Tapadora
	3	Líquidos 1	10	0	2,5	25			Problemas llenadora
	3	Líquidos 2	8	0	8	64			Etiquetadora
	6	Crema 2	5	0	0,75	3,75			Falta producto
	6	Líquidos 2	8	0	0,5	4			Problemas codificadora
	6	Crema 2	5	0	0,91	4,55			Falta producto
	6	Crema 2	5	0	4	20			Falta producto
	7	Líquidos 2	1	3	6	6			Falta personal
	7	Líquidos 2	8	0	1	8			Problemas codificadora
	7	Líquidos 1	11	0	0,5	5,5			Etiquetadora
	7	Líquidos 1	11	0	0,5	5,5			Etiquetadora
	7	Crema 2	5	0	7,66	38,3			Falta producto
	8	Líquidos 2	8	0	3	24			Reunión
	8	Líquidos 1	3	3	8	24			Falta personal
	8	Crema 2	5	0	0,5	2,5			Falta producto
	8	Crema 2	5	0	0,5	2,5			Reunión
	8	Crema 2	5	0	1,58	7,9			Falta producto
	9	Líquidos 1	2	6	3	6			Falta personal
	9	Crema 2	5	0	6,3	31,5			Falta producto
	9	Crema 2	5	0	1,41	7,05			Falta producto
	10	Líquidos 1	10	0	8	80			Falta etiquetas
	10	Crema 2	5	0	1,75	8,75			Falta aprobado
	10	Crema 2	5	0	0,25	1,25			Falta producto
	13	Líquidos 1	3	3	8	24			No indica
	13	Crema 2	5	0	1,5	7,5			Falta producto
	13	Crema 2	5	0	1,25	6,25			Falta producto
	13	Crema 2	5	0	3,66	18,3			Falta producto
	14	Líquidos 1	3	3	8	24			No indica
	14	Crema 2	5	0	1	5			Falta producto
	14	Crema 2	5	0	0,75	3,75			Falta producto
	14	Crema 2	5	0	4,66	23,3			Falta producto
	14	Crema 2	5	0	2,83	14,15			Problemas llenadora
	15	Crema 2	5	0	2,16	10,8			Falta producto
	16	Crema 2	5	0	8	40			Falta producto
	17	Crema 2	5	0	0,75	3,75			Problemas en bomba
	20	Crema 2	5	0	1,25	6,25			Reunión
	20	Crema 2	5	0	4,25	21,25			Falta aprobado
	20	Crema 2	5	0	3	15			Falta aprobado
	20	Crema 2	5	0	0,33	1,65			Mantenimiento
	20	Crema 2	5	0	2,16	10,8			Falta aprobado
	20	Crema 1	5	0	8	40			Falta producto
	21	Crema 2	5	0	3	15			Falta aprobado
	21	Crema 2	5	0	2,16	10,8			Falta aprobado
	21	Crema 2	5	0	2,25	11,25			Crema suave
	21	Crema 1	5	0	8	40			Falta producto
	22	Crema 2	5	0	6,66	33,3			Falta producto
	22	Crema 1	5	0	1,75	8,75			Falta aprobado
	22	Crema 1	5	0	0,41	2,05			Problemas llenadora
	23	Líquidos 2	8	0	1,16	9,28			Falta aprobado
23	Crema 2	5	0	7,33	36,65	Falta personal			
23	Crema 1	5	0	0,75	3,75	Problemas llenadora			
23	Crema 1	5	0	3,66	18,3	Problemas llenadora			
24	Crema 2	5	0	1,5	7,5	Falta personal			
24	Crema 2	5	0	4,83	24,15	No indica			
24	Crema 1	5	0	5,16	25,8	Falta personal			
24	Crema 1	5	0	1	5	Problemas llenadora			
27	Crema 2	5	0	6,75	33,75	Falta producto			
27	Crema 2	5	0	1,5	7,5	Crema suave			
27	Crema 1	5	0	0,5	2,5	Problemas llenadora			
27	Crema 1	5	0	1	5	Falta aprobado			
28	Crema 2	5	0	3,66	18,3	Falta aprobado			
28	Crema 2	5	0	3,83	19,15	Problemas llenadora			
28	Crema 1	5	0	1,25	6,25	Falta personal			
28	Crema 1	5	0	4,83	24,15	Falta producto			
29	Líquidos 2	8	0	4,5	36	Tapadora			
29	Crema 1	5	0	8	40	Falta personal			
30	Líquidos 2	8	0	4,75	38	Tapadora			
30	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto			
30	Crema 1	5	0	7,25	36,25	Problemas llenadora			
31	Líquidos 2	8	0	8	64	Etiquetadora			
31	Crema 2	5	0	8	40	Cambio de producto			
31	Crema 1	5	0	8	40	Problemas llenadora			
							964	5999	



"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"