



Auditoría de carácter especial sobre la cultura institucional

Informe Final

IA-018-2026 del 30/03/2026

Plan Anual 2025

Auditoría
Interna INS

www.grupoins.com

Documento de Uso Controlado del Grupo INS





Resumen ejecutivo

En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo 2025, la Auditoría Interna del INS realizó la auditoría de carácter especial sobre la cultura institucional.

El estudio efectuado permitió evaluar la oportunidad y efectividad en la gestión de la cultura institucional, brindando oportunidades de mejora en los procesos, gestión de riesgos y toma de decisiones.

Producto de la revisión, se identificaron algunas debilidades de control comunicadas a la Administración, relacionados con la falta de estandarización, diversidad de canales de reportería utilizados, oficializar documentación relevante para el proceso *GCT-PRO-0010 Gestión de la Cultura*, la conveniencia de realizar una consulta a la Dirección Jurídica respecto a las capacitaciones específicas a la Red de Servicios de Salud y la necesidad de mejorar la omnicanalidad con la que se implementa la gestión cultural en la Institución.

Lo anterior, se plasmó en las recomendaciones que se presentan en este informe con el fin de fortalecer el control interno, mejorar la planificación y la gestión de la cultura institucional.



Objetivo de la revisión

Objetivo General

Evaluar las actividades relacionadas con la cultura institucional ejecutadas por las distintas instancias, mediante la revisión de programas, modelos, controles implementados, información relevante y métricas disponibles, con el propósito de verificar el proceso del modelo de cultura y su fortalecimiento.

Lo anterior, mediante revisión documental, análisis de sistemas vinculados y entrevistas con los funcionarios responsables.

Objetivos Específicos

- Evaluar las acciones desarrolladas por la Dirección de Capital Humano en relación con la cultura institucional, mediante el análisis de programas, modelos, controles, iniciativas y métricas implementadas, con el propósito de determinar la efectividad y el grado de alineación con los objetivos estratégicos de la institución.
- Analizar el impacto de la cultura de gestión de riesgos, como uno de los principales elementos en el proceso de la cultura institucional, mediante la revisión de programas, modelos, controles y mecanismos de monitoreo, que permitan verificar la contribución al fortalecimiento del entorno organizacional.
- Examinar el impacto del liderazgo, la comunicación y el seguimiento ejercido por la Gerencia General en la cultura institucional, mediante el análisis de información relevante, con el fin de determinar su aporte en el fortalecimiento, desarrollo y consolidación de esta.

Aspectos positivos

Acompañamiento brindado a la Dirección de Capital Humano por un proveedor externo durante la implementación del modelo de cultura.

La conformación de distintos actores que apoyan la implementación de la cultura deseada.

Aspectos subsanados

Se oficializó el uso del documento denominado *GCT-MAT-0009 Gestión Cultura INS* que unifica los documentos *Programa de Cultura* y *Modelo de Cultura*.

Las metas del PAO de la Dirección de Riesgos Corporativa fueron revisadas y ajustadas para incluir indicadores y parámetros medibles.

Dirigido a:

Gerencia General.
Dirección de Capital Humano.
Dirección de Riesgos Corporativa.

Objetivo estratégico INS

OE.10
OE.11

Alcance

La auditoría abarcó las operaciones, gestiones, procesos, programas y controles relacionados con las actividades a evaluar, comprendidas del 01-04-2025 y al 30-09-2025 y se extendió en aquellos casos o temas en los que se consideró pertinente.

“Las actividades ejecutadas fueron realizadas de acuerdo con las NGASP y demás normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

A. Integración del modelo de cultura

El Modelo de Cultura del Grupo INS, basado en los pilares de cliente, resultados, contribuir y agilidad, tiene un alcance corporativo y se aplica a todos los colaboradores. Sin embargo, en la práctica cada subsidiaria utiliza herramientas y planes propios para su implementación, lo que genera falta de estandarización entre Casa Matriz y las subsidiarias, generando así un desfase en la ejecución del modelo.

Lo anterior, en virtud que la Gerencia General no ha considerado la relevancia de que las herramientas y los planes de trabajo, tratándose de un tema transversal como lo es la cultura organizacional, sean estandarizados y de carácter corporativo en la medida de las posibilidades.

Es importante considerar lo establecido en las *Normas de control interno para el sector público, Capítulo IV Normas sobre actividades de control y 4.5.1 Supervisión constante*, el cual indica:

[...] El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos [...]

Además, del 4.5.2 *Gestión de Proyectos*, el cual indica:

[...] El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda [...]

Riesgos asociados

- Cultura corporativa planteada de manera incorrecta, cuya implementación requiere de revisión, ya que la ausencia de estandarización en las herramientas y esfuerzos destinados a este ámbito podrían generar costos adicionales y disminuir el impacto esperado, al no existir armonía en el avance del Modelo de Cultura, a nivel del Grupo INS.

Recomendaciones

Para la Gerencia General:

A.1. Coordinar las acciones necesarias para que los planes de trabajo y las herramientas utilizadas en la implementación del Modelo de Cultura, sean estandarizados y de aplicación para todo el Grupo INS, para aquellas actividades que así lo permitan, asegurando la alineación con los pilares definidos y facilitando la medición de resultados.

Prioridad: Media



B. Oficialización de documentación complementaria en el proceso Gestión de la Cultura.

De la revisión de la información proporcionada por la Dirección de Capital Humano, se verificó la existencia de los documentos denominados “Programa de Cultura” y “Modelo de Cultura”, donde se incluyen aspectos clave del proceso, así como de la adopción del modelo por parte de la comunidad institucional, ya que derivan de la aplicación de la encuesta de cultura, el cumplimiento del cronograma de trabajo y los seguimientos correspondientes. No obstante, estos documentos son de uso interno solamente.

Lo anterior, en virtud que la Dirección de Capital Humano no ha establecido ni oficializado dichos documentos como parte del proceso “Gestión de la Cultura (GCT-PRO-0010)”; además, carecen de un mecanismo formal para el control de cambios, versiones y asignación de responsables de las modificaciones.

Es importante considerar lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo V: Normas sobre Sistemas de Información, 5.4 Gestión documental, que indica:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

Además, se debe considerar lo indicado en las normas 5.6 Calidad de la Información, 5.6.1 Confiabilidad, 5.6.2 Oportunidad y 5.6.3 Utilidad.

Riesgos asociados

- Comunicación realizada de manera ineficiente o inoportuna por falla en las comunicaciones sobre la elaboración del Modelo de Cultura institucional y la gestión documental.
- Transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión de cultura del INS realizada de forma inadecuada u omisa, por la falta de claridad en la transmisión de información crítica del Modelo de Cultura institucional.
- Informes y reportes elaborados con información incorrecta, inexacta, parcial o fuera del plazo que son dirigidos a entidades internas o externas.

Recomendaciones

Para la Dirección de Capital Humano:

B.1. Oficializar el uso de los documentos “Programa de Cultura” y “Modelo de Cultura” como artefactos o herramientas modulares del proceso “Gestión de la Cultura (GCT-PRO-0010)”, definiendo su propósito, alcance y ámbito de aplicación.

Prioridad: Baja

Atendida mediante el oficio DCH-00717-2026 del 06-03-2026.

B.2. Una vez definido lo anterior, incorporar y actualizar según corresponda, el proceso “Gestión de la Cultura (GCT-PRO-0010)”, donde se defina la estructura, control de cambios, versiones, responsables y periodicidad mínima en la revisión de la documentación.

Lo anterior, con el objetivo de asegurar la calidad de la información y consistencia de los datos relacionados.

Prioridad: Baja



C. Seguimiento y medición a la gestión de los líderes, impulsores de cambio y agentes de cultura.

De la revisión de la información del control o medición del impacto de la transmisión de los conocimientos y conceptos del Modelo de Cultura a las dependencias, se determina que esto no se realiza de forma unificada, dado que, los líderes o impulsores de cambio (Changers) tienen la posibilidad de reportar sus actividades por siete (7) diferentes canales o medios: Formularios de Microsoft Forms (Changers Movilizadores de la Retroalimentación y Evidencias de sesiones de Experiencia al Cliente. Changers), Grupo de Teams, correos electrónicos, Whatsapp, Grupo de Sucursales y el Share Point Changers.

Lo anterior, en virtud que la Dirección de Capital Humano no ha definido un registro unificado o un control que permita la medición de las acciones llevadas a cabo por los líderes y los impulsores de cambio (changers); lo cual es indispensable para la adopción de la cultura institucional; así como evitar reprocesos en la revisión y recopilación de las evidencias; lo que a su vez dificulta el adecuado seguimiento y control de las acciones y actividades.

Al respecto, es importante considerar lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo II: Normas sobre ambiente de control, 2.2 Compromiso superior, en cuanto al Sistema de Control Interno (SCI), que indica:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el SCI, al menos por los siguientes medios:

- a. La definición y divulgación de los alcances del SCI, mediante la comunicación de las políticas respectivas y la difusión de una cultura que conlleve la comprensión entre los funcionarios, de la utilidad del control interno para el desarrollo de una gestión apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad y para una efectiva rendición de cuentas.
[...]
- c. El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.

Riesgos asociados

- Cultura y ética corporativa planteada de manera incorrecta (Seguimiento de la gestión e impacto de los resultados del Modelo de Cultura).
- Informes y reportes generados con información que no cumple con las características de calidad (Información desactualizada o incompleta del Modelo de Cultura), y que eventualmente se podría estar generando información con datos inexactos, incompletos, duplicados u omisos para la toma de decisiones, en materia de cultura institucional.

Recomendaciones

Para la Dirección de Capital Humano:

C.1. Evaluar los mecanismos actuales para el reporte de actividades de líderes, impulsores de cambio (Changers) y los nuevos agentes de cultura, con el fin de determinar su idoneidad y establecer un registro unificado que permita conocer el impacto de las acciones, la cantidad de participantes y otros datos relevantes definidos por esa Dirección.

Prioridad: Baja

C.2. Comunicar oficialmente a los líderes, impulsores de cambio (Changers) y agentes de cultura, acerca del canal o mecanismo establecido para el reporte de actividades, así como los parámetros mínimos que debe contener la información presentada como evidencia de las sesiones.

Prioridad: Baja

D. Actualización de criterio jurídico sobre las actividades de clima y cultura organizacional.

De la revisión del Plan Anual Operativo (PAO) del 2025 de la Dirección de Capital Humano, se determinó que existe contenido presupuestario para la acción 20103.03, que indica: *Cumplir con el cronograma de trabajo para el 2025 relacionado con las actividades de clima y cultura organizacional aplicado en la Red de Servicios de Salud (2025-0119-20103)*, por un monto de \$216 867 000,00.

Por otra parte, existe el criterio de la Dirección Jurídica Corporativa (Ref. Oficio DJUR-05557-2023 del 14-12-2023) solicitado por el Departamento de Control y Gestión de Compras, en relación con los costos de capacitación del personal de la Red de Servicios de Salud, en donde no se detallan los temas de capacitaciones específicas, de clima y cultura organizacional, en la asignación presupuestaria; situación que persiste en el nuevo Contrato INS-RSS PX24093E, que fue firmado en el año 2024, donde tampoco se detallan los temas dentro del alcance del servicio.

Lo anterior, en virtud que la Dirección de Capital Humano no ha realizado la solicitud de un criterio jurídico actualizado, posterior a la firma del nuevo contrato, sobre las actividades de capacitaciones específicas de clima y cultura organizacional, aplicadas en la Red de Servicios de Salud.

Al respecto, es importante considerar lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo IV: Normas sobre Actividades de Control, 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, que indican:

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 [...]

Riesgos asociados

- Transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión de cultura del INS realizada de forma inadecuada u omisa.

Recomendaciones

Para la Dirección de Capital Humano:

D.1. Solicitar el criterio a la Dirección Jurídica Corporativa sobre las actividades relacionadas a capacitaciones específicas de clima y cultura organizacional, aplicadas en la Red de Servicios de Salud, que gestiona la Dirección de Capital Humano, dado el alcance del nuevo Contrato de Servicios INS-RSS PX24093E, firmado en el 2024, y el modo procedente en que se debe realizar el posterior traslado de costos.

Prioridad: Baja

E. Omnicanalidad de la cultura institucional.

El tema de Cultura Institucional es abordado por varias dependencias, sin que ninguna de ellas tenga a cargo su regencia, centralización y coordinación de los esfuerzos.

Si bien la Dirección de Capital Humano tiene a su cargo por delegación de la Gerencia General, el desarrollo, implementación y divulgación del Modelo de Cultura Institucional, encontramos que se hace necesaria la dirección propia de la Administración Superior o en su defecto, que la implementación de la Cultura Institucional sea materia propia de alguna comisión corporativa o instancia que esta designe.

Lo anterior, por cuanto la Gerencia General no consideró la relevancia de regir o integrar como ente rector la Cultura Institucional.

En relación con lo indicado, es importante considerar lo establecido en las *Normas de control interno para el sector público, Capítulo IV Normas sobre actividades de control y 4.5.1 Supervisión constante*, que indica:

[...] El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos [...].

Recomendaciones

Para la Gerencia General:

E.1. Definir y coordinar las acciones necesarias para que la Gerencia, instancia o comisión que esta designe, elabore planes de acción, lidere y coordine las acciones de implementación, desarrollo y seguimiento de la Cultura Institucional.

Prioridad: Baja

Riesgos asociados

- Cultura Institucional planificada y liderada de manera incorrecta, con la consecuente pérdida de efectividad de los programas y dificultad para la consolidación de dicha cultura.



Conclusiones

La evaluación realizada evidenció debilidades en la gestión de la cultura institucional, principalmente debido a la ausencia de lineamientos estandarizados para la implementación del modelo de cultura del Grupo INS.

También se identificó una multiplicidad de canales de reportería que dificulta el control y seguimiento de las acciones relacionadas con cultura. Adicionalmente, se requiere oficializar documentación clave del proceso *GCT-PRO-0010 Gestión de la Cultura* y realizar una consulta jurídica sobre las capacitaciones impartidas a la Red de Servicios de Salud en temas de clima y cultura organizacional.

Finalmente, se determinó la necesidad de fortalecer la omnicanalidad para asegurar una gestión de la cultura integrada y coherente dentro de la Institución que coadyube en el alcance de los objetivos.

Apéndices y/o anexos



Jefatura del estudio

Rodrigo Muñoz Solera



Equipo de trabajo

Nelson Bermúdez Zúñiga
Wendy Chaves Sandí
Marco Ramírez Salazar
Pedro Herrera Soto
Randall Castro Fallas

Fecha del informe: 30/03/2026

Tipo de documento	Descripción corta	Adjunto
Oficio	Comunicación borrador de informe	
Oficio	Aprobación por parte de la administración	

Comunicación de resultados:

En cumplimiento de lo establecido en la norma 205.08 de las *Normas Generales de Auditoría para el Sector Público*, se presentaron las situaciones observadas a la Gerencia General, la Dirección de Capital Humano y la Dirección de Riesgos Corporativa los días 08-12-2025, 12-12-2025, 02-02-2026 y 04-02-2026, además, el 10-03-2026, mediante sesión a la Junta Directiva se expuso concretamente el hallazgo del punto E, según oficio SAC-00610-2026 del 23-03-2026.

El presente informe se encuentra firmado digitalmente mediante agente GAUDI.

Página 10



www.grupoins.com