



**AUDITORÍA INTERNA
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DEL
PROGRAMA “UMBRELLA” (AXIS, ERP, RSS)**

**IA-002-2022
18 DE ENERO DE 2022**





RESUMEN EJECUTIVO

La presente revisión se originó en cumplimiento del Plan Anual de trabajo 2021, el cual, con sustento en la valoración de riesgos realizada, se consideró relevante evaluar el proceso de gestión del Programa Umbrella en los proyectos que conformarán el Core de Seguros Institucional (AXIS), el financiero administrativo (ERP) y la vertical de salud (RSS).

Para contextualizar el tema en revisión, conviene indicar que en la Institución se tiene un programa de carácter estratégico denominado “Umbrella”, el cual se gestiona a través del Departamento de Proyectos que implementaran las soluciones de: AXIS, ERP y RSS.

La revisión es de carácter especial e incluyó el análisis de los aspectos relacionados con la adquisición de los sistemas, la gestión del programa, las comunicaciones y la rendición de cuentas, de acuerdo con la información obtenida a diciembre 2021.

El estudio es relevante por ser un proyecto estratégico, con lo cual se procura determinar la fortaleza de la gestión de manera que ofrezca una orientación del proyecto que mitigue los riesgos identificados y procure el logro de los objetivos propuestos.

Durante la revisión se detectaron las siguientes situaciones:

1. Ausencia de un estudio técnico que aborde el impacto en la planilla al implementar las soluciones.
2. Afectación en la estrategia e imagen institucional.
3. Riesgos sin considerar en el Proyecto AXIS.

Estas situaciones exponen a los riesgos de: a) “Eficiencia” ya que al no contar con un análisis del impacto en la planilla y otros beneficios derivables de implementar las soluciones del programa se limita dimensionar la disponibilidad de recursos humanos y financieros con los que podrá contar la administración y su consecuente impacto esperado en la gestión operativa, b) “Reputacional” producto de menciones negativas en medios de información sobre posibles incumplimientos legales de parte de la Institución y c) “Eficacia” al no considerar riesgos que pueden afectar al programa y la estrategia que conllevan la omisión de acciones para administrarlos, impactando el logro de los objetivos.

Sobre estos aspectos, se formulan las recomendaciones para la Gerencia y el Departamento de Proyectos, que a criterio de esta Auditoría deben ponerse en práctica para mitigar la exposición a los riesgos identificados.



Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	1
A. Origen del estudio	1
B. Objetivo general	1
C. Objetivos específicos	1
D. Alcance del estudio	1
E. Metodología.....	1
F. Marco normativo.....	2
G. Comunicación de resultados (pendiente)	2
II. RESULTADOS	2
A. Ausencia de un estudio técnico que aborde el impacto de implementar las soluciones	3
B. Afectación en la imagen Institucional.....	3
C. Riesgos sin considerar en el proyecto AXIS	4
III. CONCLUSIONES.....	5
IV. RECOMENDACIONES	5





IA-002-2022
18 de enero, 2022

I. INTRODUCCIÓN

A. Origen del estudio

La presente revisión se originó en cumplimiento del Plan Anual de trabajo 2021, el cual, con sustento en la valoración de riesgos realizada, se consideró relevante evaluar el proceso de gestión del Programa Umbrella en los proyectos que conformarán el Core de Seguros Institucional (AXIS), el financiero administrativo (ERP) y la vertical de salud (RSS).

B. Objetivo general

Evaluar la gestión para la adquisición de los sistemas que conformarán el Core de Seguros Institucional (AXIS), el financiero administrativo (ERP) y la vertical de salud (RSS), mediante la revisión y análisis del proceso y entregables aportados, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

C. Objetivos específicos

1. Evaluar el cumplimiento del cronograma de cada proyecto que conforma el Programa Umbrella (AXIS, ERP y RSS), tanto en tiempo, costo y alcance mediante la revisión de los registros documentales para identificar áreas de mejora en el proceso.
2. Evaluar la gestión de comunicaciones del programa para establecer si se realiza de manera oportuna y adecuada mediante la revisión de los registros documentales relacionados con esta actividad.
3. Evaluar el desarrollo del programa para determinar si hay situaciones que afecten la consecución de los objetivos a través del examen del repositorio de información y actividades desarrolladas.

D. Alcance del estudio

La revisión es de carácter especial e incluyó el análisis de los aspectos relacionados con la adquisición de los sistemas, la gestión del programa, las comunicaciones y la rendición de cuentas, de acuerdo con la información obtenida a diciembre 2021.

E. Metodología

Las actividades de la auditoría en torno al presente estudio fueron realizadas de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna y en cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

La metodología aplicada involucró el uso de prácticas, técnicas y procedimientos de auditoría, tales como: a) consultas a los equipos de cada proyecto (AXIS, ERP, RSS), b) inspección documental, c) acceso a los repositorios en SharePoint y Project Online.



IA-002-2022
18 de enero, 2022

F. Marco normativo

1. Ley General de Control Interno, Ley N° 8292.
2. Normas técnicas para la gestión y el control de las TI, N-2-2007-CO-DFOE.
3. Normas de control interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE.
4. Ley de Contratación administrativa, Ley N°7494
5. Cobit 2019: objetivos de gobierno y gestión.
6. Metodología de Administración de Proyectos del Grupo INS

G. Comunicación de resultados

En cumplimiento de lo establecido en la norma 205.08 de las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, los resultados de este estudio fueron presentados en reunión celebrada por videoconferencia el 17 de enero de 2022, a la Gerencia, jefaturas de Subdirección de Planificación, Departamento de Proyectos junto con la Dirección de Cumplimiento Normativo, quienes manifestaron su conformidad con lo observado y sugerido.

II. RESULTADOS

Para contextualizar el tema en revisión, conviene indicar que en la Institución se tiene un programa de carácter estratégico denominado “Umbrella”, el cual se gestiona a través del Departamento de Proyectos que implementaran las soluciones de: Core de Seguros Institucional (AXIS), el financiero administrativo (ERP) y la vertical de salud (RSS).

Se determinó que el programa a través de los diferentes proyectos que lo conforman (AXIS, ERP, RSS) contó con elementos de control como: a) una estructura organizativa en cada proyecto, b) una planificación y seguimiento a través de cronogramas en la herramienta Project online, c) repositorios documentales en SharePoint con el registro de las minutas de reunión, control de cambios, informes, plantillas de riesgo y oficios, d) información remitida a la Administración Superior y órganos colegiados con el resumen general de avance, e) reuniones de seguimiento y control de parte de la dirección del programa, f) estudios de factibilidad administrativa, legal, técnica (informática), mercadológica y financiera, g) perfiles de los proyectos, h) matriz de riesgos, i) una asesoría contratada para el proyecto AXIS (task force)¹ y j) presencia de los líderes con conocimiento funcional, esto en apego a la Metodología de Administración de Proyectos del Grupo INS.

Por otra parte, se determinó que el pliego contractual incluye cláusulas de: terminación del contrato por incumplimiento del adjudicatario, confidencialidad de la información, multas y cláusulas de rescisión y que en el levantamiento de los requerimientos se contó con la participación usuaria, sin dejar de lado que los directores de proyecto cuentan con capacitación en el tema de administración de proyectos.

¹ Servicio de fiscalización y control del proyecto, durante la implantación del sistema.



IA-002-2022
18 de enero, 2022

Además, se determinó una actuación relevante por parte del departamento de Proveeduría y los cuerpos colegiados² en el seguimiento de la evolución del proyecto y el proceso contractual, donde resalta la suspensión del contrato y la apertura del proceso administrativo ordinario respaldada en el criterio de la asesoría jurídica.

No obstante, lo anterior se detectaron las siguientes situaciones:

A. Ausencia de un estudio técnico que aborde el impacto en la planilla al implementar las soluciones.

Se determinó la ausencia de un estudio técnico que analice y documente los beneficios derivados de implementar las soluciones del programa "Umbrella" (AXIS, ERP, RSS) que aborde el impacto financiero en el costo de planilla y otros beneficios, aspecto confirmado en oficio PMO-2070-2021 con fecha 20 de setiembre de 2021, debido a que no se contempló dentro del alcance y los objetivos.

Si bien el proyecto cuenta con estudios de factibilidad administrativa, dotación de personal, financiera, legal, mercadológica, técnica-informática, el mismo no cuenta con un análisis del impacto en la planilla y otros beneficios derivables de implementar las soluciones del programa lo que limita dimensionar la disponibilidad de recursos humanos y financieros con los que se podrá contar la administración y su consecuente impacto esperado en la gestión operativa.

Lo anterior contraviene lo estipulado en el Marco de referencia Cobit 2019 en el proceso "BAI01.04 Desarrollar y mantener el plan del programa", que orienta sobre la importancia de formalizar el alcance del trabajo y la identificación de los entregables que satisfarán las metas y producirán valor, para lo cual se debe "Preparar un presupuesto para el programa que refleje los costes del ciclo de vida económico completo y los beneficios financieros y no financieros asociados".

B. Afectación en la estrategia e imagen Institucional.

A raíz de la publicación de una noticia en prensa, en la cual se señaló el presunto incumplimiento de las prohibiciones de la Ley de Contratación Administrativa en los artículos 22 y 22 bis, y luego de revisar las actuaciones de la Administración, apoyadas en el criterio jurídico obtenido en DJUR-05472-2021 con fecha 18 de noviembre de 2021, se observó que no es tarea de la Administración verificar la veracidad de las declaraciones juradas de cada oferente, resultando en la apertura de un procedimiento administrativo ordinario instruido en oficio SAC-01323-2021 con fecha 08 de diciembre de 2021.

Si bien el Manual de Cumplimiento Corporativo Grupo INS incluye dentro las funciones de la Oficialía de Cumplimiento en su título IV, artículo 24 el "*Realizar una prospección de los clientes, proveedores e intermediarios del INS, INS Valores e INS Inversiones; cuando sea requerido.*", conviene que también coadyuve con el uso de sus instrumentos de investigación, para que en contrataciones de carácter estratégico o según estime conveniente la Proveeduría, se analicen enlaces y vinculaciones que puedan evidenciar si se falta a la verdad en las declaraciones juradas.

² Comité de Gobernanza en Tecnología, Innovación y Transformación Digital, Comité de Tecnologías de Información y Comunicación, Junta Directiva.



IA-002-2022
18 de enero, 2022

Esto en apoyo a la Administración en los casos que se omite revelar que se tiene una prohibición para contratar con la Administración Pública.

Al respecto, la Gerencia en oficio G-05282-2021 con fecha 26 de noviembre 2021, conformó una comisión para que revise el flujo del proceso relacionado con el tema de la debida diligencia en temas de conflictos de intereses en los procesos de contratación administrativa.

La situación detectada materializó los riesgos “Estratégico” en la medida que la planificación del proyecto y expectativas institucionales se vieron retrasadas de manera importante, y de “Reputación/Imagen” por las menciones negativas en medios periodísticos sobre posibles incumplimientos legales de parte de la Institución, sin descartar la afectación en la imagen institucional.

C. Riesgos sin considerar en el proyecto AXIS.

Se observó que en la identificación de riesgos si bien se incluyen los vinculados con las áreas de conocimiento de la metodología de proyectos (PMBOK³), no se logró evidenciar la inclusión de aquellos riesgos relativos a la continuación del contrato Task Force con la empresa PwC, aspecto confirmado por la directora del proyecto Sra. Yolanda Cecilia con fecha 17 de diciembre de 2021.

Tampoco se consideraron los riesgos de satisfacción del cliente y asociados con el diseño de las interfaces, la parametrización y el reputacional, como se evidenció en las sesiones de seguimiento.

Dado que esta situación puede presentarse en los otros proyectos, es conveniente su revisión dentro del contexto del Programa “Umbrella”, debido a que pasó desapercibida la relación contractual existente del Task Force y los riesgos relativos a: satisfacción del cliente, desarrollo de interfases, parametrización y el reputacional.

El no considerar todos los riesgos posibles tanto internos como externos en el proyecto, implican la omisión de acciones apropiadas para administrarlos, impactando el logro de los objetivos.

Lo anterior, impide un acatamiento de lo establecido en el Marco normativo Cobit 2019 en el proceso “BAI01.08 Gestionar el riesgo del programa” que señala sobre “Eliminar o minimizar el riesgo específico asociado a los programas mediante un proceso sistemático de planificación, identificación, análisis, respuesta, monitorización y control de las áreas o eventos que, potencialmente, pueden ocasionar un cambio no deseado. Definir y registrar cualquier riesgo al que se enfrenta la gestión del programa”.

Para concluir, por parte de los clientes involucrados en la revisión, se mantuvo una participación proactiva y de apertura durante las sesiones sostenidas donde reinó un ambiente cordial y sin reserva para suministrar la información.

³ PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Marco de sanas prácticas en administración de proyectos.



IA-002-2022
18 de enero, 2022

III. CONCLUSIONES

Una vez evaluada la gestión del Programa “Umbrella” en sus iniciativas de AXIS, ERP y RSS se concluye que, se cuenta con un marco metodológico que orienta el accionar de la dirección del programa y proyectos asociados, cuyas actividades y controles contribuyen a cubrir las áreas de gestión que establecen las sanas prácticas en Administración de Proyectos⁴ de manera razonable, no obstante, la actividad presenta situaciones que se deben resolver para lograr su propósito.

Las situaciones identificadas y sobre las cuales se proponen recomendaciones para su atención, exponen a los riesgos de: a) “Eficiencia” ya que al no contar con un análisis del impacto en la planilla y otros beneficios derivables de implementar las soluciones del programa se limita dimensionar la disponibilidad de recursos humanos y financieros con los que podrá contar la administración y su consecuente impacto esperado en la gestión operativa, b) “Reputacional” producto de menciones negativas en medios periodísticos sobre presuntos incumplimientos legales de parte de la Institución y c) “Eficacia” al no considerar riesgos que pueden afectar al programa y la estrategia que conllevan la omisión de acciones para administrarlos, impactando el logro de los objetivos.

IV. RECOMENDACIONES

A. Para la Gerencia General

- A.1 Girar instrucciones al Departamento de Proyectos, para que, en un plazo de 10 días hábiles a partir del recibo del presente informe, se elabore y remita a este Despacho el plan de acción para la atención de lo recomendado a continuación.

Prioridad: Alta.

- A.2 Dentro de la Comisión de debida diligencia y en coordinación con la Oficialía de cumplimiento Corporativo, definir en qué forma puede ésta última apoyar, mediante el uso de herramientas de análisis que administra esa dependencia, en la detección de situaciones de incumplimiento de las prohibiciones de la Ley de Contratación Administrativa, en contratos de interés de la Proveduría o que sean de importancia estratégica Institucional, en complemento a las iniciativas solicitadas en oficio G-05282-2021.

Prioridad: Alta.

⁴ PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Marco de sanas prácticas en administración de proyectos.



IA-002-2022
18 de enero, 2022

B. Para el Departamento de Proyectos

B.1 Analizar la factibilidad de realizar un estudio que aborde el impacto en el costo de la planilla producto de la implementación de las soluciones.

Prioridad: Media.

B.2 Revisar y actualizar la identificación de riesgos de los proyectos que conforman el Programa “Umbrella”, en conjunto con la Dirección de Riesgos. Dentro de estos riesgos considerar los relativos a: satisfacción del cliente, diseño de las interfaces, parametrización y el reputacional, así como también aquellos relativos al contrato Task Force con la empresa PwC.

Prioridad: Alta.

Hecho por:

Revisado y aprobado por:

Licda. Amalia Chinchilla Monge, MAP
Auditor I de Tecnologías de Información

Lic. Ricardo Arce Sandí, CISA
Jefe de Auditoría de Tecnologías
de Información