



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA  
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL  
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)  
LA/2019/412-746

DOCUMENTO CON HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA Y PLAN DE INVERSIONES PARA  
EJECUTAR LAS ACCIONES DE MEJORA IDENTIFICADAS

GI72: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA RECAUDACIÓN DE CONTRIBUCIONES DEL IHSS NOTA  
CONCEPTUAL EVALUACIÓN INTEGRAL Y FORMULACIÓN DE IHSS

Septiembre 2024

Asistencia Técnica implementada por:  
**IDOM**  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.





## Contenido

<b>Acrónimos</b> .....	3
<b>1. Introducción</b> .....	9
<b>2. Marco Metodológico</b> .....	10
1. Insumos.....	10
2. El modelo de priorización.....	10
3. Análisis de datos.....	11
4. Elaboración del plan de acción.....	11
5. Validación.....	12
<b>3. Cartera de propuestas</b> .....	13
Consideraciones adicionales y refinamiento de propuestas.....	13
Cartera de transformación e innovación .....	16
Cartera de gobernanza .....	17
Cartera de soporte tecnológico.....	19
<b>4. Responsables de las propuestas</b> .....	21
Criterios para identificar los líderes o involucrados de las propuestas.....	26
Sub Gerencia de Afiliación .....	26
Departamento de Control Patronal .....	26
Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación .....	28
Sub Gerencia de Recaudación.....	29
Departamento de Tesorería.....	30
Sub Gerencia de Contabilidad.....	31
Sub Gerencia de Pensiones.....	32
Departamento de Organización y Métodos.....	32
GTIC.....	32
<b>5. Priorización de Propuestas</b> .....	34
Clasificación de propuestas por iteración.....	34
Resultados de la priorización de propuestas .....	36
Resultados priorización de propuestas Cartera Transformación e Innovación .....	36
Resultados priorización de propuestas Cartera de Gobernanza .....	38
Resultados priorización de propuestas Cartera de Soporte Tecnológico .....	40
<b>6. Hoja de ruta de proyectos</b> .....	41
<b>7. Costos estimados de las propuestas</b> .....	47



<b>Cartera Transformación e Innovación .....</b>	<b>49</b>
C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal .....	49
I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal .....	51
C-07 Formalización del proceso de cobro judicial .....	53
I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal .....	55
C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal .....	57
I-01 Rediseño del proceso de Recaudación .....	59
I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS .....	61
<b>Cartera de Gobernanza .....</b>	<b>63</b>
C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional .....	63
C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas.....	65
C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal.....	67
C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS ..	69
C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia .....	71
C-05 Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal .....	73
C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas .....	75
I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS .....	77
C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional .....	78
C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas .....	80
I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial .....	82
C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados.....	83
I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal.....	85
<b>Cartera de Soporte Tecnológico .....</b>	<b>87</b>
C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación.....	87
I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación .....	88
C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM .....	90



C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP.....	92
I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación .....	94
C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes .....	95
C-06 Digitalización del expediente patronal .....	97
Costos Totales por Cartera .....	98
<b>8. Recomendaciones finales .....</b>	<b>99</b>
1. Fortalecer el compromiso Institucional para la Implementación de Propuestas.....	99
2. Aprobar y consolidar la propuesta de reestructuración organizacional. ....	99
3. Instaurar una “Unidad de gestión y seguimiento de proyectos de modernización del proceso de Recaudación” .....	99
4. Establecer un perfil deseable para los líderes internos IHSS de proyectos.....	100
5. Crear el centro de gestión de tecnología de información para Recaudación. ....	101
6. Implementar gestión del cambio.....	101
7. Aplicar metodologías formales de rediseño y simplificación de procesos.....	101
8. Aplicar metodologías para levantamiento de requerimientos de desarrollo tecnológico. ....	102
9. Aplicar metodologías ágiles de desarrollo de sistemas de información. ....	103
10. Implementar un sistema de gestión de seguridad informática. ....	103
11. Desarrollar el sistema integrado de recaudación. ....	103
12. Analizar y afinar los costos estimados de las propuestas. ....	104
13. Diseñar plan de cobertura.....	104
14. Desarrollar un plan institucional de Innovación. ....	104

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Matriz de relación de dependencia entre propuestas.....	35
<b>Figura 2</b> Hoja de Ruta Integral .....	43
<b>Figura 3</b> Hoja de Ruta de la Cartera de Transformación e Innovación .....	44
<b>Figura 4</b> Hoja de Ruta de la Cartera de Gobernanza.....	45
<b>Figura 5</b> Hoja de Ruta de la Cartera de Soporte Tecnológico .....	46



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Propuestas de la Cartera de Transformación e Innovación .....	16
<b>Tabla 2</b> Propuestas de la Cartera de Gobernanza .....	17
<b>Tabla 3</b> Propuestas de la Cartera de Soporte Tecnológico .....	19
<b>Tabla 4</b> Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Transformación e Innovación .....	22
<b>Tabla 5</b> Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Gobernanza .....	23
<b>Tabla 6</b> Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Soporte Tecnológico .....	25
<b>Tabla 7</b> Resumen de puntajes por variable .....	34
<b>Tabla 8</b> Clasificación de las Iteraciones.....	34
<b>Tabla 9</b> Matriz de priorización de la cartera transformación e innovación.....	36
<b>Tabla 10</b> Matriz de priorización de la cartera de gobernanza .....	38
<b>Tabla 11</b> Matriz de priorización de la cartera de soporte tecnológico .....	40
<b>Tabla 12</b> Periodo de las Iteraciones.....	41
<b>Tabla 13</b> Colores de las carteras en Hoja de Ruta.....	42
<b>Tabla 14</b> Factores clave para la estimación de costos .....	47
<b>Tabla 15</b> Tasa por hora estimada por tipo de recurso.....	48
<b>Tabla 16</b> Parámetros utilizados.....	48
<b>Tabla 17</b> Costos Estimados C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal .....	50
<b>Tabla 18</b> Costos Estimados: I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal .....	52
<b>Tabla 19</b> Costos Estimados: C-07 Formalización del proceso de cobro judicial .....	54
<b>Tabla 20</b> Costos Estimado: I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal..	56
<b>Tabla 21</b> Costos Estimados: C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal .....	58
<b>Tabla 22</b> Costos Estimados: I-01 Rediseño del proceso de Recaudación .....	60
<b>Tabla 23</b> Costos Estimados: I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS.....	62
<b>Tabla 24</b> Costos Estimados: C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional .....	64
<b>Tabla 25</b> Costos Estimados: C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas .....	66
<b>Tabla 26</b> Costos Estimados: C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal .....	68
<b>Tabla 27</b> Costos Estimado C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS.....	70
<b>Tabla 28</b> Costos Estimado: C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia .....	72
<b>Tabla 29</b> Costos Estimados: C-05 Redefinición del perfil de puesto del inspector patronal .....	74
<b>Tabla 30</b> Costos Estimado: C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas .....	76



<b>Tabla 31</b> Costos Estimado: I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS .....	77
<b>Tabla 32</b> Costos Estimado: C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional ..	79
<b>Tabla 33</b> Costos Estimados: C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas.....	81
<b>Tabla 34</b> Costos Estimados: I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial .....	82
<b>Tabla 35</b> Costos Estimados: C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados .....	84
<b>Tabla 36</b> Costos Estimados: I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal .....	86
<b>Tabla 37</b> Costos Estimados: C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación .....	87
<b>Tabla 38</b> Costos Estimado: I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación .....	89
<b>Tabla 39</b> Costos Estimados: C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM.....	91
<b>Tabla 40</b> Costos Estimados: C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP .....	93
<b>Tabla 41</b> Costos Estimados: I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación .....	94
<b>Tabla 42</b> Costos Estimados: C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes .....	96
<b>Tabla 43</b> Costos Estimados: C-06 Digitalización del expediente patronal .....	98
<b>Tabla 44</b> Montos totales por cartera .....	98



## 1. Introducción

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) desempeña un papel fundamental en la protección social, proveyendo asistencia de salud y prestaciones de seguridad social a cientos de miles de asegurados. Para cumplir eficazmente con su misión y asegurar la sostenibilidad financiera de la institución, es crucial contar con un proceso de recaudación robusto y eficiente. Sin embargo, en los últimos años, el IHSS ha enfrentado diversos desafíos en su proceso de recaudación, lo que ha afectado su capacidad para expandir y mejorar los servicios que ofrece.

El presente informe presenta un análisis detallado de 29 propuestas clave para transformar el proceso de recaudación del IHSS, con hoja de ruta estratégica y plan de inversiones para ejecutar las propuestas de mejora identificadas. El informe está estructurado en varias secciones que abarcan desde la metodología utilizada hasta los costos estimados para la implementación de estas propuestas.

El documento inicia con un marco metodológico que explica el enfoque empleado para analizar y priorizar las propuestas. Luego, se presenta la agrupación de las propuestas en tres carteras estratégicas: Transformación e Innovación, Gobernanza y Soporte Tecnológico, en donde al inicio de este apartado se presenta los ajustes realizados a las propuestas a partir de las consultas de validación, en la que participaron las jefaturas del IHSS y otros funcionarios clave. También se incluyen los responsables de las propuestas, detallando los líderes e involucrados que participarán en su implementación.

Una de las secciones clave es la Priorización de Propuestas, que destaca los criterios utilizados para evaluar cada propuesta y asignar puntajes que permitan una toma de decisiones informada. A partir de este análisis, se desarrolló una hoja de ruta que distribuye las propuestas en tres iteraciones a implementarse en un plazo de aproximadamente cinco años.

Finalmente, se presentan los costos estimados de las propuestas, divididos en tres carteras: Transformación e Innovación, Gobernanza y Soporte Tecnológico, asegurando que cada iniciativa cuente con los recursos necesarios para su implementación. El documento concluye con un apartado de recomendaciones finales, que recoge los ajustes y estrategias adicionales para asegurar el éxito de este plan de acción.



## 2. Marco Metodológico

### 1. Insumos.

Para la elaboración de este informe, el equipo consultor partió de los resultados presentados en el documento “P2-Documento de propuestas detalladas para mejorar integralmente el proceso de recaudación del IHSS”, donde se listaron 29 iniciativas debidamente avaladas por el equipo contraparte del instituto.

En el mes de agosto, los consultores realizaron la Misión 6 a Tegucigalpa, en la cual se mantuvieron sesiones de trabajo con los responsables de cada propuesta, para compartir aspectos relacionados con la priorización inicial realizada por la firma.

Complementariamente, también se realizó una sesión de trabajo con las jefaturas del IHSS que conforman el equipo de revisión y aprobación de productos, con el objetivo de realizar con ellos un ejercicio de priorización a las propuestas. Sin embargo, el tiempo no fue suficiente para aplicarlo a la totalidad de iniciativas, por este motivo la priorización presentada en este informe integra el criterio experto de los consultores y el conocimiento y dominio de los problemas que en el ámbito organizacional tiene el equipo contraparte.

### 2. El modelo de priorización.

Se elaboró un conjunto de matrices, tales como, matriz de relación de dependencia entre propuestas y matriz de priorización de carteras, que permiten clasificar las propuestas considerando tres variables clave: impacto, esfuerzo y riesgo de inacción.

#### ***Definición de variables de priorización:***

Cada una de las variables de priorización se evalúa en términos de su nivel de influencia en los objetivos del IHSS para la mejora del proceso de recaudación y se categoriza en tres niveles: alto, medio y bajo, cada uno con un puntaje asociado.

- **Impacto:** se refiere al grado de influencia o efecto positivo que un proyecto puede tener en el IHSS, sus objetivos y su capacidad para cumplir con la mejora en el proceso de recaudación. Esto puede incluir mejoras en la eficiencia, ahorro de costos, aumento de ingresos, satisfacción del cliente, cumplimiento de regulaciones, entre otros beneficios estratégicos.

#### **Puntajes:**

- Alto: 30 puntos.
- Medio: 15 puntos.
- Bajo: 10 puntos.



- **Esfuerzo:** se refiere a la cantidad de recursos (humano, físico, tecnológico y financiero) necesario para completar un proyecto. Esto incluye la disponibilidad de personal, la complejidad del proyecto, la tecnología requerida, y los costos asociados.

Puntajes:

- Alto: 10 puntos (esfuerzo alto implica menos puntos, ya que es menos favorable).
  - Medio: 15 puntos.
  - Bajo: 30 puntos (esfuerzo bajo implica más puntos, ya que es más favorable).
- **Riesgo de Inacción:** se refiere a las consecuencias negativas que podrían ocurrir si el proyecto no se lleva a cabo. Esto incluye el deterioro de sistemas, incumplimiento de regulaciones, pérdida de oportunidades, disminución de la satisfacción del cliente, reducción de los ingresos y otros riesgos críticos que podrían afectar negativamente a la organización, tomando en consideración que el objetivo de este estudio es incrementar la cantidad de patronos y asegurados que estén contribuyendo al IHSS en sus diferentes regímenes.

Puntajes:

- Alto: 40 puntos.
- Medio: 20 puntos.
- Bajo: 10 puntos.

**Asignación de puntajes:**

Cada propuesta recibe un puntaje por cada variable. El puntaje total de cada propuesta se calcula sumando los puntajes de las tres variables, con una puntuación máxima posible de 100 puntos.

Este enfoque asegura que se prioricen las propuestas que aportan mayor valor al IHSS, considerando no solo el beneficio potencial, sino también los recursos necesarios y los riesgos de no actuar a tiempo. De esta forma, se maximiza el impacto positivo en el proceso de recaudación mientras se optimizan los recursos y se mitigan riesgos.

### 3. Análisis de datos

- **Criterios de Priorización:** Se clasificaron las propuestas, con base en variables de impacto, esfuerzo y riesgo de inacción, con una selección única por variables ante opción triple, según sea alto, medio y bajo para cada una, definiendo una asignación puntual estándar para cada opción.
- **Métodos de Análisis:** Se utilizó una combinación del análisis experto y los resultados métricos de las variables, creando con ello, criterio de precedencia y propuestas de ejecución de propuestas en el tiempo, que permitiera ejecutar las tareas relacionadas con la estimación de inversión requerida.

### 4. Elaboración del plan de acción

- **Desarrollo del Plan de Acción:** El plan de acción se concreta en una hoja de ruta, definiendo para cada proyecto el factor de tiempo requerido para su conclusión. Esta hoja de ruta considera tres



iteraciones debidamente ubicadas en periodos de tiempo que, en principio se plantean durante los siguientes cinco años.

- **Esquema de Inversión:** Se fundamenta en un factor básico que es la cantidad de horas a contratar de consultoría para la ejecución de la propuesta, ponderada por una tasa internacional, establecida de acuerdo a la experiencia de la firma para concursos internacionales. Adicionalmente, en los casos que implique la participación de funcionarios del IHSS, la estimación se establece en la dedicación de tiempo que se requiere de estos expertos.

## 5. Validación

- **Consulta de Validación:** Se realizó un taller de trabajo con el equipo contraparte del IHSS y un análisis específico con funcionarios de áreas claves seleccionadas.
- **Ajustes Finales:** Producto de los resultados especiales obtenidos en la Consulta de Validación, se realizaron ajustes a las estrategias, al plan de acción y a las estimaciones. Todo lo anterior se incluye en siguiente apartado.



### 3. Cartera de propuestas

Como se presentó en el P2: Documento de propuestas detalladas para mejorar integralmente el proceso de recaudación del IHSS, las propuestas tienen como objetivo la implementación de buenas prácticas en la gestión de recaudación de cotizaciones, ofreciendo un punto de partida para llegar progresivamente a un punto óptimo. La creación de procesos de recaudación y cobranza de cotizaciones efectivos y eficientes supone la formulación y ejecución de proyectos políticos y administrativos a largo plazo. Por lo tanto, es preciso poner en práctica enfoques de mejora constante basados en la evaluación y el ajuste del proceso.

#### Consideraciones adicionales y refinamiento de propuestas

Como resultado de las sesiones de trabajo que se ejecutaron con los responsables de las áreas durante la misión final realizada en el IHSS en Tegucigalpa, se identificaron algunas consideraciones que permitieron afinar la lista de propuestas a incluir en la hoja de ruta, las prioritizaciones y las estimaciones para cada propuesta, las mismas se resumen seguidamente:

1. En fecha 5 de agosto, fue aprobada por la Junta Directiva la política para operar cambio de estado en las cuentas patronales (BP) activas de IHSS por concepto de suspensión(C), Pasividad (P) y Reactivación (R) **(C-03)**. Las unidades involucradas informaron que se encuentran en las sesiones de trabajo para cumplir con la implementación de este mandato que implica coordinaciones entre los expertos funcionales y los encargados de las tareas de soporte técnico al sistema de información.
2. En relación con la facturación, pago y morosidad por cotizaciones obrero-patronales de patronos del sector público, durante la misión que se ejecutó para la elaboración del presente informe, los responsables del IHSS, compartieron con el equipo consultor el estado de algunas gestiones que está realizando la administración al respecto, siendo que:
  - a. El informe P2 incluía la propuesta **C-09**, la cual planteaba acelerar mediante apoyo tecnológico, la aplicación de los pagos registrados a las facturas del sector público. Como parte de las actividades realizadas por el equipo consultor para concretar esta iniciativa, se coordinaron dos reuniones con los representantes de la GTIC y del área responsable de la deuda del sector público en la Subgerencia de Recaudación. El objetivo de dicha convocatoria fue discutir la viabilidad de aplicar modelos predictivos a este proceso de conciliación de facturas, a fin de disminuir el plazo estimado para la depuración de este pendiente de pago y mejorar la calidad de la cartera de morosidad. Sin embargo, en ninguna de las ocasiones se contó con la participación de los ingenieros de la GTIC, quienes tienen el conocimiento técnico de la naturaleza de la información que debía procesarse. Esta situación impidió concretar esta propuesta en la hoja de ruta y por ende fue *excluida del P3*.
  - b. Según se nos indicó el personal de GTIC en coordinación con los responsables de la Subgerencia de Recaudación están ejecutando un plan de trabajo para acelerar la aplicación de estos pagos y se han planteado dos sprint para entregar estas mejoras a la Subgerencia, las fechas están establecidas para octubre y diciembre del 2024.



- c. En el informe P2 se había planteado la propuesta **C-10** que abordaba la necesidad de desarrollar mecanismos para facilitar el pago de planillas para el sector público, en atención a lo instruido por las instituciones reguladoras del IHSS. Sin embargo, en las sesiones de trabajo realizadas durante la última misión, los encargados de esta gestión nos comentaron que han mantenido reuniones con la CNBS tras la aplicación de la multa por el incumplimiento de la recomendación y que han expuesto los argumentos del instituto para rechazar la necesidad de desarrollar una herramienta para los pagos del sector público. Puntualizaron que han sido enfáticos en que no ha habido perjuicio alguno para los derechohabientes por esta situación, además que, en su criterio bastaría con implementar esfuerzos de coordinación al momento de realizar el pago y la designación de una persona del IHSS que asesore a las instituciones, para procurar la aplicación efectiva de los pagos realizados mediante las transferencias al Banco Central. Por ejemplo, se han identificado casos en que los pagos son realizados por las instituciones al vencimiento del plazo, pero la plataforma visualiza las transferencias hasta pasadas 24 horas, por tanto, ya en el IHSS se ha generado un recargo para la factura que cancelaron, lo que complica poder aplicar de forma automática el pago. Conocidos estos argumentos, el equipo consultor ha *excluido de P3* esta propuesta para ser consecuentes con el manejo que están realizando las autoridades del IHSS.
  - d. Cabe señalar que ambos esfuerzos que está ejecutando el IHSS procuran, en el corto plazo, atender la situación muy delicada y de urgente intervención identificada en el proyecto en relación con la morosidad del sector público.
3. Se nos aclaró por parte de Afiliación que el monto facturado por Reparos a un patrono es visible en el apartado de SALDO EN MORA, que está en el aviso de cobro que mensualmente genera el proceso de facturación. De este modo el patrono conoce la deuda que tiene; para completar el pago en el sistema bancario, resulta necesario que solicite a Recaudación que le habiliten esa factura por reparo **(C-15)**.
4. En el plan de contingencia en tecnología e información no se identifican acciones para asegurar la custodia de los respaldos de la información en ubicaciones geográficas fuera de Tegucigalpa, como dictan las normas internacionales en esta materia **(C-20)**.
5. La GTIC ha incluido dentro de su presupuesto un reglón para ampliar el derecho de uso de software en SAP y soportar los requerimientos de Convenios y así dotar al área de Recaudación Administrativa de herramientas tecnológicas que soporten sus funciones. Así mismo, GTIC habilitó funcionalidades de la central telefónica para brindar a los encargados de la Recaudación Administrativa métricas sobre la cantidad y duración de las llamadas **(C-02)**.
6. Se ratificó que los recursos que invierte el IHSS en completar los Datos Normativos del Patrono, en particular para coadyuvar a la CNBS en la identificación de posibles vínculos de patronos con la legitimación de capitales y actividades conexas, resulta muy ajeno a los objetivos de la institución, más aún teniendo en cuenta las limitaciones de personal que enfrentan las unidades encargadas de Control Patronal a nivel nacional **(C-08)**.



7. La propuesta que propone remitir avisos de cobro masivos debe tomar en cuenta la base de datos que contiene los correos de patronos para el proceso de facturación, dado que es la que contiene los datos de contacto más actualizados. **(I-08)**.
8. Resulta necesario depurar los resultados obtenidos en la consultoría DES a la luz de los avances logrados por la Administración con la aplicación de la amnistía y de la política para operar cambio de estado en las cuentas patronales **(C-08)**.
9. Aunque la ley contempla la posibilidad de facturar los servicios médicos que se presten a asegurados de patronos morosos, no es una práctica del IHSS. Se recomienda incluir esta práctica en la propuestas I-08 como estrategia para mejoramiento de la recaudación administrativa y legal.
10. Se requiere la formulación de una política para establecer el monto de sumas mínimas que califican para trasladar una deuda a Cobro Judicial y Cobro Administrativo, considerando en esta definición factores de costo beneficio, por lo que no sería relevante ni estratégico, realizar gestiones de cobro, sobre sumas pendientes de pago, cuya gestión presente un costo de mayor al que potencialmente se va a recuperar **(C-02)**.
11. Se identificó durante las reuniones una diversidad de criterio entre la unidad de Control patronal y a Subgerencia de Afiliación para la inclusión de extranjeros en condición migratoria irregular como parte de una planilla patronal. En este caso concreto, la inclusión obligatoria de trabajadores al IHSS debería de ser independiente de la condición migratoria, tal y como lo establece la práctica internacional y los convenios refrendados en esta materia (Convenio 102 de OIT, ratificado por Honduras; Convenio 118 y 157 de la OIT). Durante el desarrollo de la propuesta **C-12**, se recomienda integrar este criterio para dejar debidamente establecido el marco normativo para estos casos.
12. En sesión de trabajo con el personal del Departamento de OYM, resultó provechoso conocer los detalles de la reestructuración organizacional que está gestando el IHSS, sobre todo considerando la conveniente coyuntura que identificamos entre este esfuerzo institucional y el enfoque de esta hoja de ruta para mejorar la Recaudación **(C-01)**.
13. Se considera la importancia de considerar en la propuesta **I-02**, el desarrollo de una metodología para que el IHSS estime bajo un modelo programático sus necesidades de recursos humanos, equipamiento y logísticos en materia de recaudación. Este ajuste a la propuesta surge como resultado de las reuniones en que se abordaron las dificultades que ha enfrentado históricamente la Administración para cumplir con la asignación de recursos para cumplir compromisos con los entes regulatorios.
14. Es prioritario adoptar un cambio en las formas de trabajo del IHSS que erradique la cultura del sello y promueva las gestiones digitales soportadas por soluciones tecnológicas como son el correo electrónico o las plataformas para la gestión de flujos de trabajo. **(C-06, C-14)**

Para mejorar la capacidad de ejecución del IHSS y asegurar un impacto positivo en la ejecución de la Hoja de Ruta, se han agrupado las propuestas en tres carteras estratégicas, bajo un enfoque integral de desarrollo.



## Cartera de transformación e innovación

Estas propuestas son fundamentales y se plantean de forma articulada para que el IHSS de manera progresiva, alcance una mejora significativa en el proceso de Recaudación, como requisito para la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras que habiliten un proceso más simple, fluido, integrado y automatizado con información confiable. La implementación de estas propuestas tiene el potencial de transformar la forma de realizar las actividades en los diferentes subprocesos de recaudación del IHSS, buscando la disminución de costos, reduciendo tiempos de respuesta, ahorrando tiempo en las gestiones a los patronos y asegurados, minimizando el riesgo de fraude, entre otros beneficios.

Esta cartera está compuesta por siete propuestas.

**Tabla 1** Propuestas de la Cartera de Transformación e Innovación

Código	Propuesta	Objetivo
C-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal	Optimizar el proceso de pasividad patronal en el IHSS mediante la simplificación y reducción de requisitos y trámites, respetando el marco jurídico vigente, para facilitar a las empresas el cumplimiento ágil de sus obligaciones y permitir la suspensión efectiva de cuentas, asegurando así un manejo más eficiente de los recursos administrativos y resultando en mayor satisfacción de los patronos.
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial	Mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de deudas del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) mediante la formalización y optimización del proceso de cobro judicial.
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal	Conciliar la cartera de cuentas por cobrar de cotizaciones obrero patronal con las cuentas de la contabilidad, con el fin de disponer de datos reales que permitan identificar correctamente la situación de morosidad patronal, facilitar la proyección de ingresos, elaborar los estudios actuariales institucionales y mantener una cartera de cotizaciones obrero patronal actualizada y confiable. Además, permitiría establecer los procedimientos para que la información de contacto de los patronos se mantenga actualizada.
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación	Rediseñar los procedimientos relacionados con la Recaudación de cotizaciones obrero-patronales del IHSS, bajo una propuesta que optimice los resultados, implemente gestiones más eficientes para los usuarios, elimine el uso del papel incorporando facilidades digitales y con métricas para evaluar los resultados.
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	Mejorar la fiscalización patronal en el IHSS, no solo por asignación de recursos adicionales para la gestión ordinaria, sino también por la variación de metodologías de trabajo y la creación de estrategias de mejora, para ejercer un control patronal adecuado e incorporar elementos de trabajo que realcen la figura del inspector y promuevan una mejor regularización patronal.
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal	Incrementar las estrategias de gestión de cobro administrativo y legal, creando un conjunto de modalidades de gestión cobratoria, aprovechando las aplicaciones informáticas, disminuyendo el uso del papel y promoviendo un incremento en la recaudación.



Código	Propuesta	Objetivo
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS	Dotar al IHSS de una plataforma tecnológica integrada, confiable y moderna que soporte el proceso de Recaudación a nivel nacional, que implemente los requerimientos de cada uno de los subprocesos identificados, los regímenes y las particularidades de los tipos de patronos que se aseguran. Debe contemplar funcionalidades para permitir, mediante esquemas actuales, el intercambio de información con los sistemas del IHSS que soportan los procesos críticos que interactúan con la recaudación.

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

### Cartera de gobernanza

Agrupar las propuestas para garantizar que el IHSS mejore su operativa diaria, en aras de crear los entornos ideales para corregir las barreras que condicionan el proceso de recaudación actual. Las propuestas de esta cartera buscan establecer marcos normativos claros que consideren las buenas prácticas de industria y que promuevan un entorno de trabajo integral, claro y apegado al cumplimiento de la reglamentación. Uno de los elementos fundamentales de la cartera es el desarrollo de políticas, ajustes a la normativa y la ley para implementar mejores prácticas que mitiguen los riesgos relacionados con el control interno.

Esta cartera está compuesta por trece propuestas.

**Tabla 2** Propuestas de la Cartera de Gobernanza

Código	Propuesta	Objetivo
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	Optimizar la estructura organizacional del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) mediante la reestructuración de sus gerencias y dependencias para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad del sistema de recaudación. La meta es garantizar una gestión más eficaz y una mayor transparencia en el uso de recursos y cumplimiento normativo. Esta propuesta engloba la Fase 1 de la reestructuración del IHSS.
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas	Mejorar la calidad de los datos de la cartera de cotizaciones obrero-patronales del IHSS con la que se implementan las gestiones de recuperación. Esto permitirá reducir los tiempos y recursos dedicados a la suspensión manual de cuentas patronales, prevenir el crecimiento de la mora no saldada y mejorar la efectividad operativa en la recaudación
C-03	Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal	Mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar del IHSS, reduciendo los tiempos y recursos dedicados a la suspensión manual de las cuentas incobrables, previniendo el crecimiento de la mora no saldada y mejorando la eficacia operativa en la recaudación.
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal	Especializar y potenciar el perfil del Inspector Patronal con un mayor nivel profesional y funcional dentro de la estructura de puestos del IHSS, tomando en consideración los diferentes niveles organizacionales, sin crear un desequilibrio interno en la nomenclatura de puestos institucional.



Código	Propuesta	Objetivo
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados	Mantener en el proceso de afiliación patronal una consistencia sobre el principio fundamental del hecho generador de la obligatoriedad del aseguramiento, que recae en la existencia de una correcta relación obrero patronal. Lo anterior podrá operacionalizarse a partir de un esfuerzo metódico de capacitación al personal involucrado como inspectores, personal de afiliación, entre otros.
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	Fortalecer y diversificar las fuentes de ingresos del IHSS mediante la implementación del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional, incrementando la base de cotizantes, asegurando una mayor sostenibilidad financiera y capacidad de inversión en infraestructura y servicios de salud. Una vez extendida la cobertura bajo las condiciones actuales, resulta recomendable una revisión integral al régimen para incorporarle las correcciones necesarias y mejorar su adopción por parte de la población. Facilitar el aseguramiento de trabajadores no cubiertos en regiones fuera de Tegucigalpa.
C-15	Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas	Crear una norma interna que modifique la naturaleza del reparo y de la multa, de tal forma que la ausencia de su pago genere la condición de morosidad patronal. Esta norma debe considerar los expedientes pendientes de registro a nivel regional relacionados con las facturas de reparo.
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS	Ejecutar con mayor eficiencia los procedimientos administrativos de cobranza y asignación de multas, a efecto de que la gestión se realice con mayor celeridad y bajo la responsabilidad de los funcionarios involucrados, quienes deben asumir los efectos jurídicos y administrativos de sus actos.
C-17	Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia	Promover una mayor celeridad en la gestión administrativa para la emisión de títulos ejecutivos en la gestión de cobro judicial por las cotizaciones en mora. Facilitar que el trámite de solvencia patronal sea más fluido.
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas	Formular propuestas viables para ajustar lo establecido en el artículo 84 sobre infracciones o violaciones a la Ley del Seguro Social, en relación con la posibilidad de que los montos de las facturas por multas se estimen tomando en cuenta los parámetros que intervienen para el cálculo de la planilla preelaborada con la que se calcula el cobro mensual al patrono, a fin de disminuir la importante brecha entre los montos que se facturan por planillas ordinarias y las de multas.
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial	Formular textos normativos que ayuden a fortalecer la gestión cobratoria que realiza el IHSS mediante la inclusión de nuevos requisitos en algunos de los trámites financieros, comerciales y regulatorios que realizan las empresas en su dinámica comercial.
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	Fortalecer la gestión de recaudación del IHSS mediante la implementación de la responsabilidad solidaria entre patronos sustituidos y sustitutos, asegurando el cumplimiento de la normativa legal vigente y mejorando la eficiencia en la recaudación de cotizaciones, para prevenir prácticas de evasión y garantizar la sostenibilidad del sistema de seguridad social.



Código	Propuesta	Objetivo
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal	Incorporar dentro de la normativa y la operativa institucional, nuevas modalidades para la suscripción de adecuaciones de pago, con el fin de que el proceso sea más atractivo y fácil de acceder para la población deudora y se pueda mejorar la recaudación de cotizaciones por esta vía administrativa.

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

### Cartera de soporte tecnológico

Reúne todas las propuestas enfocadas en garantizar una base sólida que responda a la necesidad de asegurar que el proceso de Recaudación cuente con el apoyo necesario para su operatividad y continuidad. El conjunto de propuestas que integran esta cartera tiene la característica de acompañar a lo largo del tiempo, todo el proceso propuesto para la mejora de la recaudación y vienen a complementar exitosamente la transformación e innovación tecnológica, así como la gobernanza institucional. Entre los factores claves se resaltan la composición de las propuestas de este grupo, se pueden identificar la asignación de recursos, infraestructura tecnológica, y comunicación efectiva, entre otros.

Esta cartera está compuesta por siete propuestas.

**Tabla 3** Propuestas de la Cartera de Soporte Tecnológico

Código	Propuesta	Objetivo
C-06	Digitalización del expediente patronal	Agilizar, mejorar y optimizar la gestión de los expedientes patronales del IHSS para incrementar la eficiencia de los procedimientos de fiscalización patronal y cobranzas, así como garantizar el acceso a la información por los usuarios autorizados, independientemente de su ubicación geográfica y asegurando el acceso bajo un esquema 24/7.
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	Optimizar las interfaces entre los sistemas LEGADO y SAP, corrigiendo estas aplicaciones del IHSS para minimizar los inconvenientes en la transferencia de información. Esto incluye abordar los errores relacionados con facturas no lanzadas y pagos no descargados en SAP.
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes	Mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes, mediante la implementación de aplicaciones tecnológicas que modernicen y automatizen los procesos de gestión de datos y seguimiento de trámites.
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	Estructurar e integrar los registros históricos de los años 1972 al 2001 de la cuenta individual en el sistema de información del régimen IVM, para generar una base de datos depurada, precisa y más completa del historial contributivo de las personas afiliadas.



Código	Propuesta	Objetivo
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	Garantizar la continuidad de los servicios de los procesos de recaudación y mantener la disponibilidad de la información en un nivel aceptable en el evento de una interrupción importante.
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	Mejorar la eficiencia y efectividad de los subprocesos del proceso de recaudación mediante la asignación permanente y estratégica de recursos humanos y logísticos, asegurando su mantenimiento continuo, garantizando que el personal cumpla con los requisitos establecidos en el manual de puestos y posea las competencias necesarias, satisfaciendo la creciente demanda de trabajo y optimizando los tiempos de respuesta.
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	Promover una cultura de seguridad social y de responsabilidad contributiva para “infundir confianza en los programas y en su gestión mediante la educación constante a los ciudadanos sobre los regímenes y sus prestaciones”.

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## 4. Responsables de las propuestas

Como unidades responsables de las propuestas se identificaron las siguientes:

**a) Gerencia Administrativa y Financiera:**

- Sub-Gerencia de Recaudación:
  - Departamento Nacional de Recaudación Administrativa.
  - Departamento de Nacional de Recaudación Judicial.
  - Departamento de Evaluación y Seguimiento de la Gestión de Recaudación.
- Sub-Gerencia de Contabilidad.

**b) Gerencia del Régimen de IVM:**

- Sub-Gerencia de Pensiones.
- Sub-Gerencia de Afiliación:
  - Departamento de Control Patronal.
  - Sección de Afiliación.
  - Sección de Planilla Pre-Elaborada.
- Sección de Proyectos Informáticos de IVM.

**c) Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión:**

- Departamento de Organización y Métodos.

**d) Departamento de Tesorería.**

**e) Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones (GTIC).**



**Tabla 4** Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Transformación e Innovación

Código de Propuesta	Propuesta	Fecha Inicio Estimada	Lapso de Duración	Unidades involucradas									
				Sub-Gerencia de Afiliación	Departamento de Control Patronal	Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación	Sub Gerencia de Recaudación	Departamento de Tesorería	Sub Gerencia de Contabilidad	Sub Gerencia de Pensiones	Departamento de Organización y Métodos	GTIC	
C-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal	2026	1 año		L							I	I
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial	2025	1 año				L					I	I
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal	2025	3 años		I	I	L	I	I				I
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación	2027	1 año y 3 meses	L	I	I	L	I	I			I	I
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	2026	1 año		L	I	I					I	I
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal	2025	1 año y 3 meses				L					I	I
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS	2027	1 año y 6 meses	L	I	I	L	I	I				I

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



**Tabla 5 Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Gobernanza**

Código de Propuesta	Propuesta	Fecha Inicio Estimada	Lapso de Duración	Unidades involucradas									
				Sub-Gerencia de Afiliación	Departamento de Control Patronal	Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación	Sub Gerencia de Recaudación	Departamento de Tesorería	Sub Gerencia de Contabilidad	Sub Gerencia de Pensiones	Departamento de Organización y Métodos	GTIC	
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	2024	1 año									L	
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas	2024	1 año y 3 meses		I		L			I		I	I
C-03	Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal	2024	1 año y 3 meses		L		I			I		I	I
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal	2025	1 año		L		I					I	
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados	2026	1 año y 6 meses		L	I	I					I	I
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	2025	2 años		I	L						I	I
C-15	Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas	2025	1 año		I		L						I
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS	2025	9 meses		L	I	L					I	



Código de Propuesta	Propuesta	Fecha Inicio Estimada	Lapso de Duración	Unidades involucradas									
				Sub-Gerencia de Afiliación	Departamento de Control Patronal	Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación	Sub Gerencia de Recaudación	Departamento de Tesorería	Sub Gerencia de Contabilidad	Sub Gerencia de Pensiones	Departamento de Organización y Métodos	GTIC	
C-17	Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia	2025	9 meses			I	L					I	
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas	2025	1 año		L	I	I						I
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial	2025	1 año y 6 meses			I	L						
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	2025	9 meses		L	I	I					I	I
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal	2026	1 año				L					I	I

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



**Tabla 6 Líderes y áreas involucradas de cartera de propuestas de Soporte Tecnológico**

Código de Propuesta	Propuesta	Fecha Inicio Estimada	Lapso de Duración	Unidades involucradas									
				Sub-Gerencia de Afiliación	Departamento de Control Patronal	Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación	Sub Gerencia de Recaudación	Departamento de Tesorería	Sub Gerencia de Contabilidad	Sub Gerencia de Pensiones	Departamento de Organización y Métodos	GTIC	
C-06	Digitalización del expediente patronal	2026	1 año y 6 meses		L							I	I
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	2025	1 año y 6 meses		I	L	L	I	I				I
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes	2025	2 años		I	I	I				I		L
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	2024	1 año								L		I
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	2024	Continuamente		I	I	I	I	I	I	I	I	L
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	2024	Continuamente	L	I	I	L	I				I	I
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	2025	2 años		L	I	I						

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## Criterios para identificar los líderes o involucrados de las propuestas

A continuación, se detallan en forma específica, las unidades responsables de la ejecución de las propuestas, conjuntamente con la justificación de por qué se les ha asignado el rol de líderes y la explicación de la participación de otras unidades involucradas.

La unidad líder de la propuesta es la encargada de la dirección y gestión de la misma, debe realizar la planificación y controlar la ejecución de las diferentes etapas.

Por su parte, la unidad involucrada, tiene una participación indirecta, se constituye en usuaria directa de la propuesta y sus recomendaciones deben considerarse para llevar a feliz término los esfuerzos de ejecución iniciados.

### Sub Gerencia de Afiliación

#### Justificación de rol de Líder

- **I-01, I-02 e I-09:** Esta unidad se encarga de liderar procesos integrales del proceso de Recaudación.

### Departamento de Control Patronal

#### Justificación de rol de Líder

- **C-03 y C04:** Esta unidad se encarga de realizar los procesos de suspensión y pasividad de los guiones patronales.
- **C-05:** El Inspector Patronal es un puesto de trabajo indispensable para realizar la fiscalización patronal, y de sus acciones parte el proceso de recaudación. Este puesto en la organización del IHSS solo existe en Control Patronal.
- **C-06:** Esta unidad es la única autorizada para crear, modificar y almacenar folios del expediente patronal, actualmente en físico.
- **C-12:** Esta unidad se encarga de realizar el filtro inicial, para identificar la categoría correspondiente de aseguramiento, sea de quien que pertenece al régimen obligatorio o al régimen de afiliación progresiva
- **C-16 y C-18:** Esta unidad se encarga de realizar los reparos y multas por no pago a los patronos.
- **I-04:** El acercamiento del IHSS a la población patronal, inicia con la inscripción patronal, acto administrativo en el cual los inspectores patronales son los responsables de promocionar y



brindar la información adecuada a los patronos y derechohabientes, en cuanto a obligaciones y beneficios. Esto incluye sus beneficios.

- **I-05:** Esta unidad se encarga de realizar el filtro inicial para identificar a patronos que previamente se inscribieron y poseen mora, pero que ahora desean crear otro guion patronal y potencialmente podría iniciarse un proceso de responsabilidad solidaria patronal, con el fin de evitar mora.
- **I-07:** Esta unidad se encarga de realizar la fiscalización patronal.

### **Justificación de rol de Involucrado**

- **C-02:** Esta unidad se encarga de realizar los procesos de suspensión y pasividad de los guiones patronales.
- **C-08:** Los datos provenientes de Control patronal son los que componen la cartera de mora.
- **C-11:** El proceso de recaudación encuentra el primer acto administrativo en la inscripción patronal, la cual es realizada por control patronal.
- **C-13:** Esta unidad se encarga de realizar la inspección a los interesados en pertenecer al REAP para validación de datos.
- **C-14:** Esta unidad se encarga de realizar el contacto inicial para la inscripción de estos. La unidad se optimiza al contener aplicaciones accesibles a los patronos para realizar actualización de información o iniciar procesos de inscripción.
- **C-15:** Esta unidad se encarga realizar los reparos y multas a los patronos, por no pago a los patronos de las cotizaciones.
- **C-20:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, y debe permanecer en servicio 7/24.
- **I-01 e I-02:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.
- **I-09:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, por lo que la innovación del proceso de recaudación afecta sus acciones operativa y técnicas.



## Sección de Planilla Pre-Elaborada y Afiliación

### Justificación de rol de Líder

- **C-11:** Los problemas de interfaces inician en esta unidad, en el momento que las facturas creadas en sistema LEGADO no son enviadas correctamente a SAP.
- **C-13:** Esta unidad se encarga de realizar la inscripción al Régimen de Afiliación Progresiva (REAP).

### Justificación de rol de Involucrado

- **C-08:** La facturación de las cotizaciones obrero patronal se realiza en esta unidad, al no encontrarse depurada se generan facturas de guiones patronales incobrables, o con información de contacto errónea.
- **C-12:** Esta unidad se encarga de inscribir a trabajadores al Régimen de Afiliación Progresiva.
- **C-14:** Esta unidad está en constante comunicación con los patronos y derechohabientes, tanto para el registro de altas y bajas, como para la actualización de datos.
- **C-16, C-17 y C-18:** Esta unidad se encarga de compartir a los patronos las facturas por planilla mensualmente, en las cuales las multas se ven reflejadas dentro de la mora.
- **C-20:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, por lo que disponer de los sistemas en todo momento es fundamental.
- **I-01 e I-02:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.
- **I-03:** Esta unidad se beneficiaría al tener información proveniente de otras instituciones, lo cual facilitaría las labores de control patronal.
- **I-04:** Esta unidad está en constante comunicación con los patronos y derechohabientes, tanto para el registro de altas y bajas, como en la actualización de datos.
- **I-05:** Al aplicar los procesos de responsabilidad solidaria patronal, no se emiten facturas con datos irreales o dobles.
- **I-07:** Las estrategias realizadas afectan directamente la cantidad de planillas a emitir para la facturación mensual.



- **I-09:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.

## Sub Gerencia de Recaudación

### Justificación de rol de Líder

- **C-02:** Esta unidad es la encargada de manejar la cartera de mora en donde se ven reflejados saldos menores difíciles de recuperar y guiones patronales de personas fallecidas. Con esta iniciativa los procesos redundantes de filtración de guiones patronales se eliminan
- **C-07:** Esta unidad se encarga de realizar los procesos de cobro judicial de cotizaciones.
- **C-08:** Esta unidad se encarga de realizar la gestión de la cartera de mora, al no contar con una depuración de datos, la gestión de la cartera de mora presenta datos irreales, por lo que esta iniciativa es imprescindible para la gestión ordinaria.
- **C-11:** Durante la conciliación de saldos, y descargo de pagos, las interfaces normalmente suelen presentar errores por lo que los procesos de Recaudación se ven afectados y la información en los sistemas no coincide, lo que genera una necesidad urgente de ejecutar esta iniciativa para favorecer la gestión de recaudación.
- **C-15:** Aunque recaudación haga los esfuerzos para que los patronos paguen multas y reparos, si el patrono paga su planilla, está al día con la seguridad social y accede a servicios de salud y prestaciones económicas, siendo la unidad de recaudación la vinculada directamente con esta iniciativa.
- **C-16:** Esta unidad es la encargada de enviar las notas de cobros a los patronos.
- **C-17:** Esta unidad es la encargada de emitir las notas de cobros a los patronos y emitir las constancias de solvencia patronal.
- **I-01, I-02 e I-09:** Esta unidad se encarga de liderar procesos integrales del proceso de Recaudación.
- **I-03:** Esta unidad es la encargada de emitir las constancias de solvencia patronal.
- **I-06:** Esta unidad se encarga de la gestión de convenios, su implementación en el sistema y su seguimiento.



- **I-08:** Al mejorar las estrategias de recaudación administrativas y legales, se optimiza la gestión de la mora, disminuyendo la misma.

#### **Justificación de rol de Involucrado**

- **C-03:** Esta unidad es la encargada de manejar la cartera de mora en donde se ven reflejados guiones patronales incobrables. Los procesos redundantes de filtración de guiones patronales se eliminan
- **C-05:** Las actividades realizadas por los inspectores patronales, en específico la captura de datos patronales, impacta la posibilidad de un contacto positivo para el cobro por parte de Recaudación.
- **C-12:** Esta unidad es la encarga de manejar la cartera de mora.
- **C-14:** Esta unidad está en constante comunicación con los patronos para los procesos de cobro administrativo, cobro judicial y conciliación del sector público.
- **C-18, C-20, I-01 e I-09:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.
- **I-02:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación y disponer de recursos suficientes para atender la demanda laboral es un requisito indispensable.
- **I-04:** Esta unidad está en constante comunicación con los patronos para los procesos de cobro administrativo, cobro judicial y conciliación del sector público.
- **I-05:** Al implementar procesos de responsabilidad solidaria la mora es reflejada en un mismo guion patronal y no crece de manera irreal.
- **I-07:** Las estrategias realizadas en control patronal afectan la capacidad para que Recaudación pueda ejecutar sus estrategias.

#### **Departamento de Tesorería**

#### **Justificación de rol de Involucrado**

- **C-08:** Forma parte del proceso de validación de registros relacionados al pago de cotizaciones obrero patronal.
- **C-11:** Forma parte del proceso de validación de registros relacionados al pago de cotizaciones obrero patronal y la verificación del correcto lanzamiento de facturas entre LEGADO y SAP.



- **C-20:** Esta unidad hace uso de los sistemas asociados al proceso de recaudación, por ende, debe contar con un plan de contingencia en caso de interrupción del servicio.
- **I-01:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, específicamente en el pago de cotizaciones obrero patronal.
- **I-02:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, específicamente en el pago de cotizaciones obrero patronal. Resulta necesario dotar de recursos que soporten las actividades realizadas.
- **I-09:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, por ende, hace uso de los sistemas asociados al proceso.

### Sub Gerencia de Contabilidad

#### Justificación de rol de Involucrado

- **C-02:** Esta unidad es la encargada de los registros contables, por ende, la implementación de esta política podría resultar en la modificación de dichos registros.
- **C-03:** Esta unidad es la encargada de los registros contables, por ende, la implementación de esta política podría resultar en la modificación de dichos registros.
- **C-08:** Esta unidad es la encargada de los registros contables, por ende la depuración podría resultar en la modificación de dichos registros.
- **C-11:** Forma parte del proceso de validación de registros contables relacionados al pago de cotizaciones obrero patronal y la verificación del correcto lanzamiento de facturas entre LEGADO y SAP.
- **C-20:** Esta unidad hace uso de los sistemas asociados al proceso de recaudación, específicamente el sistema SAP, por ende, debe contar con un plan de contingencia en caso de interrupción del servicio.
- **I-01:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, específicamente en el registro contable de pago de cotizaciones obrero patronal.
- **I-09:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación, por ende, hace uso de los sistemas asociados al proceso, específicamente SAP.



## Sub Gerencia de Pensiones

### Justificación de rol de Líder

- **C-19:** Esta unidad es la encargada de la administración de la información de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM.

### Justificación de rol de Involucrado

- **C-14:** Se espera que, como parte de esta propuesta, se pueda reflejar en las aplicaciones la información de las cotizaciones de los afiliados, esta información es administrada en esta unidad.
- **C-20:** Esta unidad hace uso de los sistemas asociados al proceso de recaudación, por ende, debe contar con un plan de contingencia en caso de interrupción del servicio.

## Departamento de Organización y Métodos

### Justificación de rol de Líder

- **C-01:** Esta unidad es la encargada de aprobar y oficializar la reestructuración organizacional.

### Justificación de rol de Involucrado

- **C-02 y C-03:** Esta unidad es la encargada de documentar y oficializar políticas, así como sus procesos.
- **C-04, C-06, C-07, C-12, C-13, C-16, C-17, C-20, I-01 I-05, I-06, I-07 e I-08:** Esta unidad es la encargada de documentar procesos.
- **C-05 y I-02:** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.

## GTIC

### Justificación de rol de Líder

- **C-14:** Esta unidad es la encargada de desarrollar aplicaciones tecnológicas.
- **C-20:** Esta unidad es la encargada de desarrollar y avalar los planes de contingencia de TI.



### **Justificación de rol de Involucrado**

- ***C-02, C-03, C-04, C-08, C-11, C-12, C-13, C-15, C-18, C-19, I-01, I-05, I-07 e I-08:*** Esta unidad es la encargada de realizar los ajustes en el sistema.
- ***C-06 y I-06:*** Esta unidad es la encargada de realizar ajustes y/o desarrollar aplicaciones para su ejecución en el sistema.
- ***C-07:*** Esta unidad es la encargada de desarrollar las herramientas de seguimiento en el sistema.
- ***I-02:*** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación.
- ***I-09:*** Esta unidad forma parte del proceso integral de recaudación y es la encargada de desarrollar e implementar aplicaciones o sistemas.

## 5. Priorización de Propuestas

### Clasificación de propuestas por iteración

Las propuestas presentadas fueron evaluadas en función del impacto, esfuerzo y riesgo de inacción, generando un puntaje total que permitió su clasificación en tres iteraciones de implementación.

*Tabla 7 Resumen de puntajes por variable*

Variables	Total variable	Alto	Medio	Bajo
<b>Impacto</b>	<b>30</b>	30	15	10
<b>Esfuerzo</b>	<b>30</b>	10	15	30
<b>Riesgo de inacción</b>	<b>40</b>	40	20	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*

La clasificación de las propuestas en tres iteraciones ayuda a establecer un enfoque claro sobre qué propuestas deben recibir atención inmediata y cuáles pueden ser abordadas posteriormente.

*Tabla 8 Clasificación de las Iteraciones*

Iteración	Rango de Puntaje	Descripción
I	60-100	<i>Propuestas de alta prioridad.</i> Las propuestas en este rango reflejan importancia y riesgo de inacción, indicando que estas deben ser abordado de inmediato.
II	30-59	<i>Propuestas que tienen una prioridad moderada.</i> Tienden a ser propuestas importantes, pero no corren riesgo de inacción alto.
III	0-29	<i>Propuestas con menor prioridad, o que requieren una mayor preparación para ser completadas.</i> Son aquellas que se recomiendan abordarse después de haber avanzado en las propuestas de alta y moderada prioridad.

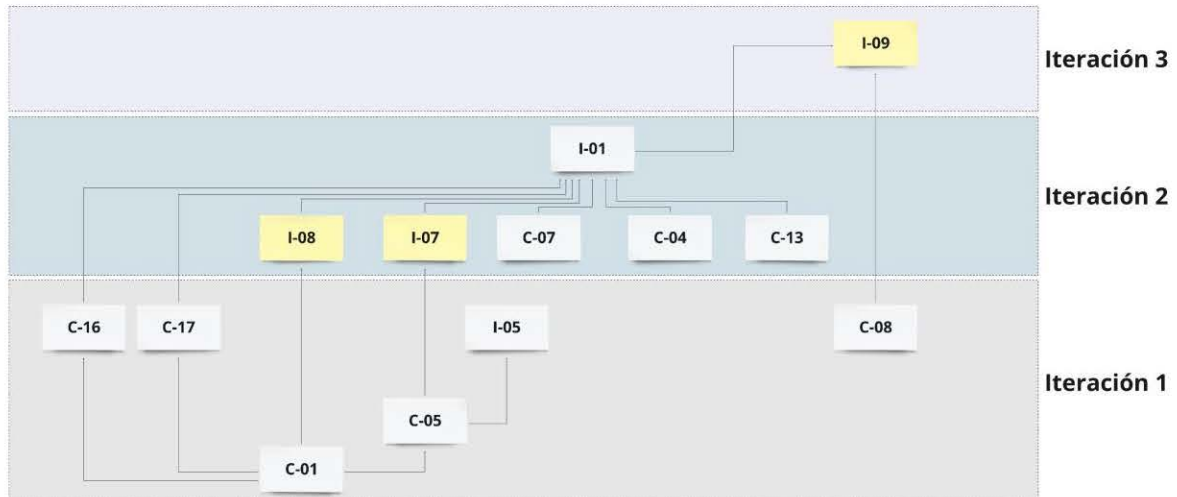
*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*

### Excepciones a la regla de priorización

Algunas propuestas pueden ser excepciones a la priorización basada en puntaje debido a consideraciones adicionales como la relación de dependencia entre proyectos, la necesidad estratégica o táctica de su implementación, por una necesidad de imagen institucional o la distribución equilibrada de cargas de trabajo en la Hoja de Ruta.

A continuación, se muestra la relación recomendada de dependencias entre propuestas, según el criterio del equipo consultor:

**Figura 1** Matriz de relación de dependencia entre propuestas



Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En la tabla anterior se puede visualizar la relación de dependencia entre propuestas, las 4 propuestas marcadas en amarillo son las identificadas como excepción a la metodología de priorización, ya que se recomienda la implementación previa de otras propuestas clave antes de su ejecución.



## Resultados de la priorización de propuestas

Tras aplicar la metodología para priorizar las propuestas del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), se obtuvo un listado ordenado de propuestas que refleja tanto su impacto como su viabilidad en términos de recursos y riesgos.

A continuación, se muestran los resultados de la priorización de propuestas por cartera:

### Resultados priorización de propuestas Cartera Transformación e Innovación

*Tabla 9 Matriz de priorización de la cartera transformación e innovación*

CÓDIGO DE PROPUESTA	PROPUESTA	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE ESFUERZO			NIVEL DE RIESGO DE INACCIÓN			PUNTAJACIÓN DE IMPACTO	PUNTAJACIÓN DE ESFUERZO	PUNTAJACIÓN DE RIESGO DE INACCIÓN	PUNTAJACIÓN TOTAL	ITERACIÓN DE INICIO DE EJECUCIÓN SEGÚN METODOLOGÍA
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO					
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal			X		X				X	30	15	40	85	I*
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal			X						X	30	10	40	80	I
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal			X						X	30	10	40	80	I*
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS			X						X	30	10	40	80	I*
C-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal		X			X			X		15	15	20	50	II
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación			X			X	X			30	10	10	50	II
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial	X				X			X		10	15	20	45	II

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*

Las propuestas marcadas con el símbolo “\*” se refieren a todas aquellas excepciones a la regla de priorización:



- **I-07:** Se mueve a iteración II debido a su nivel de esfuerzo y que se debe considerar la ejecución de otras propuestas a realizarse en iteración I.
- **I-08:** Se mueve a iteración II debido a su nivel de esfuerzo y que se debe considerar la ejecución de una propuesta a realizarse en iteración I.
- **I-09:** Se mueve a iteración III debido a su alto nivel de esfuerzo y que se debe considerar la ejecución de otras propuestas a realizarse en iteración I y II.



## Resultados priorización de propuestas Cartera de Gobernanza

**Tabla 10** Matriz de priorización de la cartera de gobernanza

CÓDIGO DE INICIATIVA	PROPUESTA O INICIATIVA	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE ESFUERZO			NIVEL DE RIESGO DE INACCIÓN			PUNTUACIÓN DE IMPACTO	PUNTUACIÓN DE ESFUERZO	PUNTUACIÓN DE RIESGO DE INACCIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	ITERACIÓN DE INICIO DE EJECUCIÓN SEGÚN METODOLOGÍA
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO					
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal			X		X				X	30	15	40	<b>85</b>	I
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS		X		X					X	15	30	40	<b>85</b>	I
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional			X	X				X		30	30	20	<b>80</b>	I
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas			X				X		X	30	10	40	<b>80</b>	I
C-03	Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal			X				X		X	30	10	40	<b>80</b>	I
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS			X	X				X		30	30	20	<b>80</b>	I
C-17	Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia			X	X				X		30	30	20	<b>80</b>	I
C-15	Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas			X		X			X		30	15	20	<b>65</b>	I
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial			X		X		X			30	15	10	<b>55</b>	II



CÓDIGO DE INICIATIVA	PROPUESTA O INICIATIVA	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE ESFUERZO			NIVEL DE RIESGO DE INACCIÓN			PUNTUACIÓN DE IMPACTO	PUNTUACIÓN DE ESFUERZO	PUNTUACIÓN DE RIESGO DE INACCIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	ITERACIÓN DE INICIO DE EJECUCIÓN SEGÚN METODOLOGÍA
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO					
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del seguro para trabajadores asalariados		X			X			X		15	15	20	50	II
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas		X			X			X		15	15	20	50	II
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal			X			X	X			30	10	10	50	II
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	X				X		X			10	15	10	35	II

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*



## Resultados priorización de propuestas Cartera de Soporte Tecnológico

**Tabla 11** Matriz de priorización de la cartera de soporte tecnológico

CÓDIGO DE INICIATIVA	PROPUESTA O INICIATIVA	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE ESFUERZO			NIVEL DE RIESGO DE INACCIÓN			PUNTUACIÓN DE IMPACTO	PUNTUACIÓN DE ESFUERZO	PUNTUACIÓN DE RIESGO DE INACCIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	ITERACIÓN DE INICIO DE EJECUCIÓN SEGÚN METODOLOGÍA
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO					
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP			X			X			X	30	10	40	<b>80</b>	I
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación			X			X			X	30	10	40	<b>80</b>	I
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación			X			X			X	30	10	40	<b>80</b>	I
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM		X			X				X	15	15	40	<b>70</b>	I
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes		X			X				X	15	15	20	<b>50</b>	II
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación		X			X				X	15	15	20	<b>50</b>	II
C-06	Digitalización del expediente patronal	X				X				X	10	15	10	<b>35</b>	II

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## 6. Hoja de ruta de proyectos

La hoja de ruta viene a constituir un plan de acción institucional, la cual se ha estructurado en tres iteraciones principales, cada una diseñada para asegurar un desarrollo progresivo y efectivo de las propuestas.

Esta hoja de ruta describe de forma visual y estratégica el desarrollo de los proyectos en el tiempo, considerando las iteraciones elaboradas al efecto.

Las iteraciones fueron elaboradas según el siguiente criterio:

- **Iteración I:** Agrupa propuestas sobre las cuales el IHSS ya tiene un avance interno en cuanto a su desarrollo y su ejecución representa un esfuerzo de menor envergadura en el tiempo.
- **Iteración II:** Agrupa propuestas que inician de cero y que su plazo de ejecución en condiciones normales supera el año calendario.
- **Iteración III:** Agrupa proyectos de gran envergadura, complejos, los cuales requieren que otros proyectos se encuentren finalizados previamente.

Tomando en cuenta las iteraciones citadas, la planificación de los proyectos se detalla de la siguiente manera:

*Tabla 12* Periodo de las Iteraciones

Iteración	Periodo	Tiempo
I	octubre 2024 - octubre 2025	1 años
II	octubre 2025 - octubre 2027	2 años
III	octubre 2027 en adelante	Indefinido

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*

Las iteraciones nos proporcionan un marco de desarrollo y revisión continua de las propuestas definidas. Aunque cada iteración tiene una duración específica, no se garantiza que todas las propuestas iniciadas se completen dentro del mismo período.

En algunos casos, la complejidad de ciertas propuestas puede requerir su extensión a la siguiente iteración. Sin embargo, cada iteración permita realizar avances significativos en las propuestas, permitiendo adaptarse al enfoque según las necesidades. El tiempo asignado para cada iteración se ha determinado en función de la priorización y los siguientes factores claves:

- **Complejidad de las propuestas:** se asegura que cada propuesta reciba el tiempo necesario para iniciar su desarrollo de manera adecuada.
- **Escalabilidad:** se consideran los posibles cambios a surgir sin comprometer el desarrollo de las propuestas.
- **Recursos Disponibles:** se garantiza que el equipo de trabajo sea capaz, suficiente y eficiente, asegurando que cuente con los recursos necesarios para la ejecución de las propuestas.



- **Carga de trabajo:** se facilita una distribución adecuada entre las diferentes áreas y unidades involucradas en el proceso de Recaudación, asegurando un equilibrio.

Esta planificación iterativa nos permitirá una gestión más flexible, asegurando que las propuestas se desarrollen efectivamente ajustándose a necesidades emergentes.

Para facilitar la visualización de las propuestas en la Hoja de Ruta, se ha asignado un color específico a cada categoría de la clasificación de las carteras, ver tabla 13.

**Tabla 13** Colores de las carteras en Hoja de Ruta

Cartera	Color
Transformación e Innovación	Azul
Gobernanza	Rojo
Soporte Tecnológico	Verde

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*







**Figura 4** Hoja de Ruta de la Cartera de Gobernanza

Esta cartera se comprende ejecutar y finalizar en la Iteración I e Iteración II.

Código	Propuesta	Iteración 1 (Oct 2024 - Oct 2025)		Iteración 2 (Oct 2025 - Oct 2027)				Iteración 3 (Oct 2027 - en adelante)				
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	█										
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas	█										
C-03	Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal	█										
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS		█									
C-17	Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia		█									
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal		█									
C-15	Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas		█									
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS			█								
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional			█	█	█	█					
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas			█	█							
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial			█	█	█						
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados				█	█	█					
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal				█	█						

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



**Figura 5** Hoja de Ruta de la Cartera de Soporte Tecnológico

Esta cartera se ejecuta a lo largo de la Iteración I, Iteración II e Iteración III.

Código	Propuesta	Iteración 1 (Oct 2024 - Oct 2025)		Iteración 2 (Oct 2025 - Oct 2027)				Iteración 3 (Oct 2027 - en adelante)			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	█		█				█			
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	█		█				█			
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	█									
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	█		█							
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación			█							
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes			█							
C-06	Digitalización del expediente patronal			█							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## 7. Costos estimados de las propuestas

En esta sección se presenta la estrategia de ejecución y estimación de los costos asociados a la implementación de las propuestas incluidas en el documento.

La estrategia de ejecución es la guía sugerida para la implementación efectiva de las propuestas, estableciendo los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. De acuerdo con esta definición, las siguientes estrategias de ejecución se han definido para el IHSS:

- **Recursos internos:** se basa en la utilización recursos y capacidades del IHSS para cumplir con la implementación de las propuestas.
- **Apoyo de consultores externos:** se refiere a la contratación de especialistas externos para aportar conocimientos y experiencias para la ejecución de las propuestas. Es importante resaltar que toda gestión la ejecución del proyecto queda a cargo del IHSS
- **Contratación internacional:** se refiere a la contratación de carácter internacional de un proyecto que debe ser administrado por el equipo ofertado, fungiendo el personal del IHSS como contraparte.

Los costos han sido calculados tomando en cuenta los factores que se identifican en la tabla siguiente.

*Tabla 14 Factores clave para la estimación de costos*

Elemento	Descripción
Dedicación	Porcentaje del tiempo completo que el recurso dedicará a la ejecución de la propuesta.
Meses	Cantidad de meses que el recurso estará asignado a la propuesta.
Unidad de medida	Parámetro utilizado para cuantificar el tiempo necesario por recurso. En su mayoría se utiliza la medida en horas.
Tasa	Valor asociado al costo por unidad de recurso utilizado en la propuesta.
Número de recursos	Cantidad de personas asignadas a la ejecución de la propuesta
Horas por recursos	Total de horas que cada recurso dedicará a la tarea.
Costo por recursos	Valor total asignado para cada recurso.
Costo total	Suma de todos los costos asociados.

*Fuente: Elaborado por el equipo consultor.*



Para la estimación de los costos se ha identificado el tipo de recurso humano de la siguiente manera:

- **Recurso interno:** Es aquel que debe aportar la institución en calidad de usuarios funcionales expertos o en calidad de ingenieros técnicos especializados. Para este caso la estimación de costos considera el total de horas requeridas de participación en la ejecución de las propuestas. En la estimación de costos, se utilizará el término “Gestor”, para hacer referencia a los funcionarios expertos o especializados en las áreas correspondientes.
- **Consultoría externa:** los valores se calcularon con base en la contratación de recurso humano proveniente de consultorías externas. A continuación, se presentan las tasas utilizadas para la estimación detallada de los costos, según los diferentes tipos de recursos involucrados:

**Tabla 15** Tasa por hora estimada por tipo de recurso

Recurso	Tasa por hora
Consultores Seniors Especializados (Directores de Proyectos, especialistas en TI, integración SAP, bases de datos, seguridad informática, en materia jurídica, entre otros)	\$100
Consultor de Procesos Senior	\$70
Consultores Juniores (TI, de procesos, levantamiento de requerimientos, entre otros)	\$45

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

A continuación, se presentan los parámetros utilizados para la estimación de los costos asociados a las propuestas.

**Tabla 16** Parámetros utilizados

Parámetros	Cantidad
Porcentaje de gastos no reembolsables	15%
Porcentaje de gastos administrativos	10%
Porcentaje de gastos de imprevistos	10%

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La inclusión de estos parámetros garantiza una estimación sólida de los recursos requeridos para la correcta ejecución de las propuestas.



## Cartera Transformación e Innovación

### C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal	Subgerencia de Recaudación	<b>\$681,912.00</b>
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	36 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar los casos que deben ser revisados.</li> <li>2. Establecer un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento del plazo establecido para completar la recolección de los datos normativos del patrono.</li> <li>3. Establecer el equipo de trabajo requerido para realizar la depuración, entre ellos especialistas de la GTIC.</li> <li>4. Elaborar un plan de trabajo para realizar la depuración de facturas.</li> <li>5. Presentar el plan de trabajo a Junta Directiva para su aprobación.</li> <li>6. Definir el procedimiento para realizar la depuración, que incluye la validación y aprobación por parte de las áreas responsables (Tesorería, Contabilidad, Recaudación, Afiliación). Se deben considerar las normas de los entes reguladores y de registro contable.</li> <li>7. Desarrollar herramientas tecnológicas temporales que agilicen el proceso de depuración según los diferentes casos identificados.</li> <li>8. Ejecutar los movimientos para realizar la depuración de acuerdo con el procedimiento establecido. Llevar un estricto seguimiento del avance de los casos depurados.</li> <li>9. Considerar tareas de actualización de los saldos a la fecha antes de proceder con la depuración.</li> <li>10. Desarrollar una aplicación móvil muy específica para permitir a los patronos mantener actualizados los datos de contacto que requiere el proceso de Recaudación. La aplicación debe integrarse con los sistemas y herramientas existentes para asegurar una gestión eficiente y coherente de la información.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de una cartera de cotizaciones obrero-patronal depurada, precisa y confiable, lo que minimiza los errores en los procesos de inscripción, generación de facturas, cobro administrativo y legal, y conciliación de pagos pendientes. Esto garantiza la emisión de estados de solvencia patronal con valores exactos y confiables con tiempos de respuesta rápidos, y proporciona información útil y precisa para la elaboración de estudios actuariales.</li> <li>• Cumplimiento de las repetidas solicitudes de corrección indicadas por la Auditoría Externa del IHSS y los entes reguladores. Evitará observaciones negativas y reducirá el riesgo de sanciones regulatorias.</li> <li>• Cumplimiento de las normas internacionales de contabilidad, fortaleciendo la integridad financiera del IHSS. Esto asegura que los informes y flujos de estados reflejen información actualizada y confiable, lo que optimiza la gestión de cobranzas, el análisis de recaudación y la toma de decisiones informadas.</li> </ul>			



**Tabla 17 Costos Estimados C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal**

C-08 Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal							
Duración Estimada	36 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recursos Externo</b>							
<b>Subtotal costo de horas consultoría externa</b>							<b>\$505,120.00</b>
Consultor senior para análisis y diseño de requerimientos de herramientas para agilizar la depuración.	100%	9	Horas	1	1,584	\$110,880.00	
Consultor senior de TI para diseño y desarrollo de la solución de TI.	100%	8	Horas	1	1,408	\$140,800.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	8	Horas	2	2,816	\$253,440.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$176,792.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$75,768.00	
Gastos administrativos	10%					\$50,512.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$50,512.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidades	10%	36	Horas	4	2,534		
Gestor de Recaudación	30%	36	Horas	4	7,603		
Gestor de Contabilidad	30%	36	Horas	1	1,901		
Gestor de Tesorería	30%	36	Horas	1	1,901		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada	30%	36	Horas	1	1,901		
Gestor de Control Patronal	30%	36	Horas	1	1,901		
Gestor de GTIC	30%	36	Horas	2	3,802		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos para el desarrollo de herramientas para agilizar la solución, dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$681,912.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal	Subgerencia de Recaudación	\$41,580.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	15 meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un equipo de trabajo interdisciplinario, para que analice las mejoras propuestas.</li> <li>2. Elaborar un plan de implantación de las mejoras a nivel nacional.</li> <li>3. Diseñar las metas propuestas por actividad, así como elaborar un documento para la suscripción de compromisos de resultados, entre las partes intervinientes en el proceso.</li> <li>4. Realizar un estudio de necesidades de recursos humanos con el fin de dotar de este tipo de recurso a las áreas de trabajo involucradas.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la morosidad con la aplicación de estrategias con el fin de incentivar a los patronos a realizar sus pagos correspondientes en tiempo y forma.</li> <li>• Incremento en la recaudación de cotizaciones, con la oportunidad de ofrecer mejores servicios personalizados de atención, para los patronos y sus asegurados.</li> <li>• Ampliación de la cobertura de cobro, al utilizar herramientas como llamadas telefónicas, y el desarrollo de plataformas en línea. Esto permite abordar una mayor cantidad de casos pendientes de cobro administrativo y eficiencia en la gestión operativa al integrar soluciones tecnológicas.</li> <li>• Mejora en la comunicación de los patronos con la implementación de medios electrónicos y de esta manera proporcionar información actualizada a los patronos.</li> <li>• Aceleración de la gestión de cobro administrativo, con trámites menos costosos, con el menor uso de papel posible, permitiendo la reasignación de tareas en la Subgerencia de Recaudación.</li> <li>• Acelerar los esfuerzos de cobro judicial, hasta llegar a un momento en que aquellas deudas pendientes de pago, con 360 días en cobro administrativo, sean trasladadas a gestión de cobro judicial.</li> </ul>			



**Tabla 18 Costos Estimados: I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal**

I-08 Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal							
Duración Estimada	15 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recursos Externo</b>							
<b>Subtotal costo de horas consultoría externa</b>							<b>\$30,800.00</b>
Consultor senior para revisión en materia jurídica	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00	
Consultor senior especializado en estrategias de recaudación	25%	4	Horas	1	176	\$17,600.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$10,780.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$4,620.00	
Gastos administrativos	10%					\$3,080.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$3,080.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Subgerencia de Recaudación	10%	9	Horas	1	158		
Jefatura de Recaudación y Legal	20%	15	Horas	1	528		
Gestor de Recaudación y Legal	10%	9	Horas	1	158		
Gestor de Organización y Métodos	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de GTIC	10%	3	Horas	2	106		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							<b>\$41,580.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-07 Formalización del proceso de cobro judicial

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	C-07 Formalización del proceso de cobro judicial	Subgerencia de Recaudación	<b>\$449,064.00</b>
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	12 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer y documentar detalladamente el proceso para el manejo de expedientes y ejecución de medidas legales.</li> <li>2. Alinear el nuevo proceso con el procedimiento de precobro judicial existente para garantizar una transición fluida.</li> <li>3. Desarrollar e implementar herramientas de gestión y seguimiento, que se integren con los sistemas actuales existentes.</li> <li>4. Ejecutar la integración de los nuevos procesos con las herramientas de gestión y seguimiento.</li> <li>5. Identificar y evaluar la cantidad necesaria de personal para ejecutar los procedimientos de cobro judicial conforme a la cantidad y tipos de casos.</li> <li>6. Diseñar e implementar programas de capacitación para el personal de recaudación legal.</li> <li>7. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad del proceso de cobro judicial.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y monitoreo eficiente de casos judiciales. Facilita consultar el estado en tiempo real de los casos, sobre todo aquellas gestiones ingresadas por las sedes regionales, garantizando atender cualquier acontecimiento importante de los casos.</li> <li>• Aumento en la efectividad y rapidez del proceso de recuperación de deudas, permitiendo la recuperación de las deudas pendientes y mejorando los flujos de ingresos al IHSS. Asimismo, reduciendo los tiempos de respuesta.</li> <li>• Optimización de recursos y reducción de la carga administrativa. Se reducen la necesidad de tareas manuales y repetitivas, por lo que el personal, pueda enfocarse en distintas tareas. Esto incluye la reducción de costos operativos y aumento en la productividad al contar con herramientas tecnológicas adecuadas.</li> </ul>			



**Tabla 19 Costos Estimados: C-07 Formalización del proceso de cobro judicial**

C-07 Formalización del proceso de cobro judicial							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$332,640.00</b>
Consultor senior para análisis y diseño de procesos, y levantamiento de requerimientos.	100%	3	Horas	1	528	\$36,960.00	
Consultor senior de TI para diseño y desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	1	1,056	\$105,600.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	2	2,112	\$190,080.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$116,424.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$49,896.00	
Gastos administrativos	10%					\$33,264.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$33,264.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	12	Horas	1	211		
Gestor de Recaudación y Legal	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Planificación y Organización y Métodos	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de GTIC	30%	6	Horas	2	634		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos para el desarrollo de la solución dependen de la capacidad de recursos que GTIC y Organización y Métodos disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$449,064.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	Departamento de Control Patronal	\$35,640.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	12 meses	2026	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar con instituciones y municipalidades para que remitan electrónicamente al IHSS, la información de patronos que tramitan procesos de permisos de: operaciones, sanitarios, de construcción, entre otros.</li> <li>2. Analizar las estrategias actuales que se ejecutan e investigar nuevas metodologías y estrategias aplicadas en otros modelos de seguridad social. Esto incluye identificar las mejores metodologías que puedan ser aplicadas en el instituto.</li> <li>3. Desarrollar un Plan de Fiscalización Patronal. Esto incluye el plan de capacitación para el personal del IHSS.</li> <li>4. Desarrollar un Plan de Capacitación Patronal y de Comunicación, asegurándose que los patronos y sus empleados comprendan el beneficio de las estrategias de fiscalización.</li> <li>5. Elaborar un programa de monitoreo y evaluación continua de las estrategias.</li> <li>6. Ejecutar las estrategias de fiscalización patronal.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un plan estratégico que introduce nuevas metodologías y prácticas de fiscalización, permitiendo una evaluación más eficaz y adaptada a las necesidades actuales del IHSS.</li> <li>• Ampliación de las actividades de fiscalización para cubrir todo el territorio nacional de manera más efectiva, incluyendo zonas de alto crecimiento y áreas con alta evasión de responsabilidades patronales.</li> <li>• Gestión más efectiva del Departamento de Control Patronal, logrando un uso óptimo de los recursos y una ejecución más eficiente de las visitas de inspección, censos y otras actividades de control.</li> <li>• Aplicación de estrategias que permitan identificar y reducir los fraudes y evasiones de responsabilidades patronales, contribuyendo a una mayor equidad en la recaudación y el cumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Fortalecimiento de alianzas estratégicas, que faciliten el intercambio de información y garanticen que la inscripción al IHSS sea un requisito para otorgamiento de permisos.</li> <li>• Aplicación de medidas que garanticen un trato justo y equitativo a todos los patronos, reduciendo las desigualdades en el cumplimiento de las obligaciones y mejorando la transparencia del sistema.</li> <li>• Establecimiento de relaciones estrechas con los patronos, reduciendo desigualdades en el cumplimiento de sus obligaciones.</li> <li>• Incremento de cobertura y cotizaciones de la recaudación, al mejorar la capacidad de detectar y regularizar las cotizaciones patronales.</li> </ul>			



**Tabla 20 Costos Estimado: I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal**

I-07 Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costo de horas consultoría externa</b>							<b>\$26,400.00</b>
Consultor especialista de seguridad social	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00	
Consultor senior especializado en estrategias fiscalización patronal	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$9,240.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$3,960.00	
Gastos administrativos	10%					\$2,640.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$2,640.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Subgerencia de Afiliación	10%	9	Horas	1	158		
Jefatura de Control Patronal	20%	12	Horas	1	422		
Gestor de Organización y Métodos	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de Recaudación y Legal	10%	3	Horas	1	53		
Gestor de GTIC	10%	3	Horas	2	106		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							<b>\$35,640.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal	Departamento de Control Patronal	\$209,088.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	12 meses	2026	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar los requisitos y procesos actuales para la pasividad patronal con el objetivo de reducirlos o flexibilizarlos.</li> <li>2. Desarrollar procedimientos claros y accesibles para la presentación y procesamiento de la documentación necesaria para la pasividad.</li> <li>3. Crear recursos de apoyo para que los patronos formalicen oportunamente el cierre de sus operaciones, garantizando un registro actualizado y preciso. Como parte de estos recursos se pueden considerar los siguientes:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías detalladas que expliquen cada paso del proceso de pasividad patronal, desde la presentación de la solicitud hasta la resolución.</li> <li>• Una sección de preguntas frecuentes y un sistema de soporte en línea para resolver dudas comunes y brindar asistencia inmediata.</li> <li>• Una plataforma en línea donde las empresas puedan gestionar sus solicitudes, subir documentos, consultar el estado de sus trámites, y recibir notificaciones.</li> </ul> </li> <li>4. Capacitar al personal del IHSS encargado de recibir y procesar las solicitudes de pasividad, asegurando que estén familiarizados con los nuevos procedimientos y puedan ofrecer orientación adecuada a las empresas.</li> <li>5. Informar a las empresas sobre los cambios y mejoras implementadas en el proceso de pasividad a través de campañas de comunicación efectivas. Esto incluye la publicación de guías actualizadas y la disponibilidad de recursos de apoyo en línea.</li> <li>6. Establecer mecanismos para monitorear la implementación y el impacto de las mejoras a lo largo del tiempo. Esto permite realizar ajustes según sea necesario para garantizar la efectividad y eficiencia del proceso.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso eficiente de pasividad, al flexibilizar los requisitos, además de facilidad de cumplimiento oportuno de obligación de los patronos. Incide en la formalización del cierre oportuno de las empresas.</li> <li>• Aumento de la conformidad empresarial, fortalecimiento de la solvencia del IHSS y asignación más efectiva de recursos para beneficiar a los asegurados.</li> <li>• Depuración y prevención del crecimiento de la cartera de mora y cuentas incobrables, así como la optimización de la gestión financiera. Se reducen la acumulación de cuentas morosas, lo que mejora significativamente el riesgo a pérdida asociadas a cuentas incobrables.</li> <li>• Reasignación de tareas en beneficio del incremento de la recaudación y liberación de esfuerzos improductivos de revisión e inspección de los casos de pasividad para el personal del departamento de Control Patronal.</li> <li>• Gestión autónoma y eficiente por los patronos, al brindar recursos de apoyo que se adapten a sus necesidades, reduciendo de esta manera los tiempos de consulta al departamento de Control Patronal y en la presentación adecuada de los documentos a presentar para el proceso de pasividad.</li> </ul>			



**Tabla 21 Costos Estimados: C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal**

<b>C-04 Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal</b>							
<b>Duración Estimada</b>	<b>12 meses</b>						
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Meses</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>N° recursos</b>	<b>Horas recurso</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$154,880.00</b>
Consultor senior para análisis y diseño de procesos, y levantamiento de requerimientos.	100%	2	Horas	1	352	\$24,640.00	
Consultor senior de TI para diseño y desarrollo de la solución de TI.	100%	2	Horas	1	352	\$35,200.00	
Consulta junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	3	Horas	2	1,056	\$95,040.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$54,208.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$23,232.00	
Gastos administrativos	10%					\$15,488.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$15,488.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	3	Horas	1	53		
Gestor de Control Patronal	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de Organización y Métodos	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de GTIC	50%	3	Horas	2	528		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$209,088.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-01 Rediseño del proceso de Recaudación

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	I-01 Rediseño del proceso de Recaudación	Subgerencia de Recaudación Subgerencia de Afiliación.	\$1,799,820.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	15 meses	2027	Contratación internacional
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficializar la ejecución del proyecto para llevar a cabo esta mejora.</li> <li>2. Definición de los términos de referencia.</li> <li>3. Ejecución de un estudio de mercado.</li> <li>4. Asignación del presupuesto requerido para adquirir los servicios.</li> <li>5. Ejecución del proceso de compra.</li> <li>6. Rediseño de los nuevos procedimientos incluidos en cada subproceso respetando las premisas que guían el rediseño <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> <li>• Suspensión y pasividad</li> <li>• Elaboración de planilla preelaborada</li> <li>• Generación de facturas y pago</li> <li>• Cobro administrativo</li> <li>• Conciliación deuda del sector público</li> <li>• Formalización de convenios</li> <li>• Cobro judicial</li> <li>• Análisis de Recaudación</li> <li>• Otros tipos de facturación</li> <li>• Emisión de constancia de solvencia</li> </ul> </li> <li>7. Formulación del dashboard o tablero de control para la publicación de los indicadores de gestión definidos para cada subproceso</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versiones integradas y óptimas de los procedimientos de Recaudación, para que se conviertan en el marco de referencia para el desarrollo de las herramientas tecnológicas modernas que requiere el IHSS.</li> <li>• Facilidades de autogestión para los usuarios, reduciendo la dependencia del papel, lo que mejora los tiempos de respuestas y reduce costos operativos.</li> <li>• Posibilidad para la interacción multicanal con los asegurados y patronos que mejorará la experiencia del usuario.</li> <li>• Mejoramiento de la imagen institucional al adoptar los beneficios de la transformación digital en el proceso de Recaudación.</li> <li>• Reducción de los tiempos de respuesta para las diferentes gestiones al contar con procedimientos más eficientes y altamente digitales.</li> <li>• Disposición de un conjunto de indicadores de gestión para el proceso de Recaudación, que facilitan el planteamiento de estrategias para que el IHSS pueda responder de forma oportuna.</li> </ul>			



**Tabla 22 Costos Estimados: I-01 Rediseño del proceso de Recaudación**

I-01 Rediseño del proceso de Recaudación							
Duración Estimada		15 meses					
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recursos Externo</b>							
<b>Subtotal costo de horas consultoría externa</b>							<b>\$1,333,200.00</b>
Director de Proyecto	50%	9	Horas	1	792	\$79,200.00	
Consultor especializado en cuentas por cobrar, planilla pre-elaborada, facturación y pago.	30%	4	Horas	2	422	\$84,480.00	
Consultor senior de arquitectura de información de soluciones	30%	4	Horas	2	422	\$84,480.00	
Consultor senior para análisis y diseño de procesos, y levantamiento de requerimientos.	100%	9	Horas	2	3,168	\$443,520.00	
Consultor junior para análisis y diseño de procesos, levantamiento de requerimientos, seguimiento de proyectos y apoyo administrativo	100%	9	Horas	3	4,752	\$641,520.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$466,620.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$199,980.00	
Gastos administrativos	10%					\$133,320.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$133,320.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Líder de la propuesta	100%	15	Horas	1	2,640		
Equipo contraparte	30%	9	Horas	5	2,376		
Equipo de evaluación de propuestas	30%	6	Horas	5	1,584		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada Central y Regional	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Afiliación	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Tesorería	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Contabilidad	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Organización y Métodos	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Control Patronal	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Recaudación	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Sección de Proyectos Informáticos	100%	9	Horas	1	1,584		
<b>Comentarios</b>	Se basa en consultoría externa.						
<b>Total costos</b>							<b>\$1,799,820.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Transformación e Innovación	I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS	Subgerencia de Recaudación. Subgerencia de Afiliación.	\$18,076,608.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
3	18 meses	2027	Contratación internacional
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las necesidades actuales y futuras de los sistemas de recaudación y posteriormente levantar los requerimientos necesarios.</li> <li>Investigar y evaluar las soluciones informáticas disponibles en el mercado que cumpla con los requerimientos levantado. Entre las características más relevantes se puede tomar en consideración: <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de implementar un flujo de trabajo eficiente y digital para el proceso de recaudación.</li> <li>Permitir a los usuarios realizar la parametrización del sistema de forma autónoma.</li> <li>Que incluya servicios robustos de reportería.</li> <li>Facilite la adición o deshabilitación de campos según sea necesario.</li> <li>Oportunidad de integrarse con fuentes de datos externas al IHSS para validar información.</li> <li>Gestión de pagos parciales de manera efectiva.</li> <li>Contenga archivos de bitácora y funcionalidades para asegurar la trazabilidad de los cambios.</li> <li>Soporte flujos de aprobación tecnológicos necesarios para las gestiones del sistema.</li> <li>Ofrezca servicios de autogestión para patronos y asegurados.</li> <li>Oportunidad de integrarse con aplicaciones móviles para mejorar la comunicación con los usuarios.</li> <li>Sea accesible como sistema web para usuarios internos y externos 24/7.</li> <li>Apoye la gestión de cobro en las diversas modalidades ejercidas por el IHSS.</li> <li>Disponga de servicios modernos y seguros para la interoperabilidad con otros sistemas.</li> <li>Incluya herramientas de inteligencia de negocio para el seguimiento de tareas en inspección, facturación, recaudación y cobros.</li> </ul> </li> <li>Gestionar presupuesto necesario para la adquisición.</li> <li>Adquirir y elaborar un plan de implementación de las soluciones informáticas seleccionadas. Debe incluir un plan de migración de datos.</li> <li>Desarrollar y programar las soluciones informáticas, según el plan de implementación.</li> <li>Realizar pruebas de las soluciones informáticas adquiridas previo a su implementación real.</li> <li>Monitorear constantemente las soluciones informáticas.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de un sistema informático moderno, confiable y robusto, que sustituye las tecnologías antiguas, proporcionando una infraestructura tecnológica actualizada que soporta eficientemente los procesos de recaudación a nivel nacional.</li> <li>Disminución de los costos administrativos asociados con el mantenimiento de tecnologías obsoletas y procedimientos manuales. La adopción de nuevas tecnologías reduce la necesidad de soporte especializado y el uso excesivo de papel, generando ahorros significativos.</li> <li>Mejora en la eficiencia del proceso de recaudación mediante la automatización de flujos de trabajo, gestión de pagos parciales y herramientas de inteligencia de negocio que facilitan el seguimiento de tareas y la toma de decisiones.</li> <li>Mejora en la precisión, parametrización y la calidad de la información a través de un sistema moderno con bases de datos actualizadas y herramientas avanzadas de reportería, que aseguran la integridad y exactitud de los datos.</li> <li>Implementación de sistemas con estándares de seguridad avanzados que minimizan los riesgos operativos asociados con tecnologías obsoletas, protegiendo la información confidencial y reduciendo la exposición a vulnerabilidades.</li> <li>Minimización del riesgo de errores asociados con procedimientos manuales y tecnologías anticuadas, mejorando la exactitud y fiabilidad del sistema de recaudación.</li> </ul>			



**Tabla 23 Costos Estimados: I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS**

I-09 Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS							
Duración Estimada	18 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recursos Externo</b>							
<b>Subtotal costo de horas consultoría externa</b>							<b>\$13,390,080.00</b>
Director de Proyecto	100%	12	Horas	1	2,112	\$211,200.00	
Consultor senior de arquitectura de soluciones informáticas.	40%	12	Horas	2	1,690	\$337,920.00	
Consultor senior para desarrollo de soluciones.	100%	12	Horas	4	8,448	\$3,379,200.00	
Consultor senior expertos de enlace con los desarrolladores y áreas funcionales de negocio	100%	12	Horas	4	8,448	\$3,379,200.00	
Consultor junior para desarrollo de soluciones, seguimiento de proyectos y apoyo administrativo	100%	12	Horas	8	16,896	\$6,082,560.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$4,686,528.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$2,008,512.00	
Gastos administrativos	10%					\$1,339,008.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$1,339,008.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Líder de la propuesta	100%	18	Horas	1	3,168		
Equipo contraparte	30%	12	Horas	5	3,168		
Equipo de evaluación de propuestas	30%	6	Horas	5	1,584		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada Central y Regional	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Afiliación	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Tesorería	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Contabilidad	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Organización y Métodos	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Control Patronal	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Recaudación	100%	9	Horas	1	1,584		
Gestor de Sección de Proyectos Informáticos	100%	9	Horas	1	1,584		
<b>Comentarios</b>	Se basa en consultoría externa.						
<b>Total costos</b>							<b>\$18,076,608.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## Cartera de Gobernanza

### C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	Departamento de Organización y Métodos	\$181,764.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	12 meses	2024	Recursos internos
Principales Actividades			
<p>Como parte de las actividades a realizar en la Fase I, se consideran las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la conveniencia de crear unidades administrativas regionales para realizar trámites que actualmente solo se pueden realizar en la oficina central de Tegucigalpa.</li> <li>2. Aprobar el estudio organizacional ya elaborado por expertos del IHSS.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al conferir a la nueva Gerencia de Aseguramiento la gobernanza del proceso, se articula en un solo punto la gestión, priorización y seguimiento de las solicitudes de carácter técnico que demandan participación de los funcionarios de la GTIC, para asegurar la atención oportuna de los compromisos y necesidades que, en materia de tecnología, tiene el proceso de recaudación.</li> <li>• Cumplimiento normativo asegurado por medio de actividades que se ajusten a las leyes y regulaciones aplicables. Esto no solo incluye la transparencia en las operaciones, sino que también mitigación de riesgos de incumplimiento normativo, evitando sanciones y fortaleciendo la confianza en la institución.</li> <li>• Fortalecimiento del control interno mediante reducción de riesgos de fraude. Mayor especialización en las funciones operativas y un control más eficiente del gasto y la recaudación de ingresos.</li> <li>• Toma de decisiones mejorada basada en indicadores de gestión del proceso integral de recaudación.</li> </ul>			



**Tabla 24 Costos Estimados: C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional**

C-01 Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$134,640.00</b>
Consultor senior de gestión de cambio y comunicación	255%	3	Horas	1	1,346	\$134,640.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$47,124.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$20,196.00	
Gastos administrativos	10%					\$13,464.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$13,464.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Organización y Métodos	30%	6	Horas	2	634		
Gestor de Recursos Humanos	30%	6	Horas	1	317		
<b>Comentarios</b>	La propuesta de reestructuración se encuentra en desarrollo por parte de la Unidad de Planificación y Seguimiento. El consulto de gestión de cambio y comunicación, depende de la disponibilidad de los recursos de la Unidad de Comunicación y Marca.						
<b>Total costos</b>							<b>\$181,764.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas	Subgerencia de Recaudación	\$64,152.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	15 meses	2024	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatizar la identificación de cuentas con saldos menores y de personas fallecidas. Se incluye desarrollar algoritmos para la detección de patronos con saldos menores.</li> <li>2. Realizar los ajustes necesarios en las aplicaciones y herramientas tecnológicas del IHSS, alineándolos con los parámetros definidos en la nueva política que permitan cambiar el estado de estos patronos.</li> <li>3. Implementar pruebas piloto para validar la funcionalidad de los ajustes.</li> <li>4. Establecer los manuales y procedimientos para el uso de las aplicaciones y herramientas del IHSS basada en la política.</li> <li>5. Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.</li> <li>6. Monitorear continuamente para evaluar el cumplimiento de los parámetros establecido.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación automatizada, rápida y precisa de las deudas no saldadas y saldos menores, lo que a su vez facilita una respuesta oportuna para gestionarlas adecuadamente.</li> <li>• Cumplimiento normativo al seguir las normas establecidas por el IHSS, CNBS y CRG.</li> <li>• Generación más eficiente y precisa de la cartera, optimizando el uso de los recursos del IHSS y garantiza que la información sea más confiable y relevante para los procesos de cobro administrativo, suspensión y pasividad, emisión de constancia de solvencia, entre otros.</li> <li>• Reducción de los tiempos y recursos dedicados a procesos manuales de gestión de cuentas, mayor eficiencia operativa y permite al personal del Departamento Nacional de Recaudación Administrativa y el Departamento de Control Patronal enfocarse en tareas más estratégicas.</li> <li>• Prevención del crecimiento de la mora no saldada al intervenir proactivamente en el ciclo de cobro.</li> </ul>			



**Tabla 25 Costos Estimados: C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas**

C-02 Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas							
Duración Estimada	15 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$47,520.00</b>
Consultor de TI para ajuste del sistema (levantar requerimientos y programación)	50%	3	Horas	2	528	\$47,520.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$16,632.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$7,128.00	
Gastos administrativos	10%					\$4,752.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$4,752.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Recaudación	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Contabilidad	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Control Patronal	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Organización y Métodos	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de GTIC	50%	3	Horas	2	528		
<b>Comentarios</b>	El consultor externo depende de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$64,152.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal	Departamento de Control Patronal.	_____
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	15 meses	2024	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatizar la identificación de cuentas incobrables en el sistema y desarrollar algoritmos para la detección de patrones de morosidad.</li> <li>2. Realizar los ajustes necesarios en las aplicaciones y herramientas tecnológicas del IHSS, alineándolos con los parámetros definidos en la nueva política.</li> <li>3. Implementar pruebas piloto para validar la funcionalidad de los ajustes.</li> <li>4. Establecer manuales y procedimientos para el uso de las aplicaciones y herramientas del IHSS basada en la política. Se debe considerar que la reactivación debe estar condicionada a un mecanismo de inspección y emisión de informe.</li> <li>5. Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.</li> <li>6. Monitorear continuamente para evaluar el cumplimiento de los parámetros establecido.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y precisión en la identificación de las deudas no saldadas, debido a la automatización del proceso, lo que a su vez facilita una respuesta oportuna para gestionar la cartera de cotizaciones.</li> <li>• Prevención del crecimiento de la mora no saldada al intervenir proactivamente en el ciclo de cobro, evitando la generación de facturas que inciden en una mora inexistente.</li> <li>• Reducción de los tiempos y recursos humanos dedicados a procesos manuales de gestión de cuentas incobrables, optimizando la eficiencia operativa y permitiendo al personal del Departamento Nacional de Recaudación Administrativa y el Departamento de Control Patronal enfocarse en tareas más estratégicas y propias de la recaudación.</li> <li>• La automatización y simplificación de procesos puede reducir los costos operativos asociados con la gestión de cuentas por cobrar y pasividad patronal. Esto incluye menores gastos en recursos humanos, papel, y otros materiales.</li> <li>• Disponibilidad de datos correctos y confiables para la toma de decisiones en materia de morosidad y cobranza, así como en la elaboración de informes operativos y financieros más confiables, reduciendo el error humano.</li> </ul>			



**Tabla 26 Costos Estimados: C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal**

C-03 Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronales							
Duración Estimada	15 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	3	Horas	1	53		
Gestor de Recaudación	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de Contabilidad	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de Organización y Métodos	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de Control Patronal	20%	3	Horas	1	106		
Gestor de GTIC	50%	3	Horas	2	528		
<b>Comentarios</b>	La política ya se encuentra aprobada por la Junta Directiva del IHSS						
<b>Total costos</b>							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS	Subgerencia de Recaudación Departamento de Control Patronal	\$5,940.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	9 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar una propuesta de delegación administrativa de la representación legal del IHSS y facultad sancionatoria de multas a patronos y asegurados.</li> <li>2. Someter la propuesta para aprobación por parte de Junta Directiva.</li> <li>3. Comunicar a las partes intervinientes el acuerdo del órgano superior.</li> <li>4. Socialización de la propuesta por medio de campanas internas en el IHSS.</li> <li>5. Ejecutar un plan de implementación.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor celeridad en los trámites de cobro judicial de las cotizaciones del IHSS al transferir estas responsabilidades a niveles operativos más adecuados, evitando retrasos asociados con la revisión y firma de documentos por parte de la alta dirección.</li> <li>• Al liberar al Director Ejecutivo de funciones operativas relacionadas con la representación legal y la imposición de multas, se permitirá que éste se enfoque en tareas estratégicas de mayor relevancia, mejorando la eficiencia global del IHSS.</li> <li>• Fortalecimiento en la imagen institucional al mejorar la celeridad y eficiencia de estos trámites.</li> </ul>			



**Tabla 27 Costos Estimado C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS**

C-16 Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS							
Duración Estimada	9 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$4,400.00</b>
Consultor senior para revisión en materia jurídica	25%	1	Horas	1	44	\$4,400.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$1,540.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$660.00	
Gastos administrativos	10%					\$440.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$440.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Control Patronal	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Planilla Pre-elaborada	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Recaudación	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Organización y Métodos	20%	6	Horas	1	211		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							<b>\$5,940.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia	Subgerencia de Recaudación	\$105,732.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	9meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y analizar la ley actual del IHSS, e identificar los cambios necesarios que se deben realizar para permitir la delegación de firma de títulos ejecutivos y certificaciones de solvencia patronal al Gerente Administrativo Financiero.</li> <li>2. Desarrollar una nueva propuesta de los cambios necesarios de las delegaciones de responsabilidades a la Junta Directiva de esta manera emitir ese poder especial de representación.</li> <li>3. Desarrollar los procedimientos que se deberán seguir para la firma de los títulos ejecutivos y certificaciones de solvencia patronal.</li> <li>4. Comunicar al personal del IHSS sobre los cambios en la emisión de títulos ejecutivos y certificaciones de solvencia patronal.</li> <li>5. Evaluar la posibilidad de emitir certificados de solvencias por medio de un aplicativo web.</li> <li>6. Desarrollar o adquirir un aplicativo web con los requerimientos necesarios para la emisión de solvencias patronales.</li> <li>7. Socialización de la propuesta por medio de campanas internas en el IHSS.</li> <li>8. Ejecutar un plan de implementación.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del tiempo de obtención de las constancias de solvencia al delegar la emisión de constancias al Gerente Administrativo Financiero y/o implementar una aplicación web para este trámite.</li> <li>• Reducción de carga administrativa al Director Ejecutivo al transferir estas responsabilidades a niveles gerenciales.</li> <li>• Fortalecimiento en la imagen institucional al mejorar la celeridad y eficiencia de estos trámites.</li> </ul>			



**Tabla 28 Costos Estimado: C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia**

C-17 Extensión de responsabilidades al Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia							
Duración Estimada	9 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$78,320.00</b>
Consultor senior para revisión en materia jurídica	25%	1	Horas	1	44	\$4,400.00	
Consultor senior de TI para ajustes en el sistema	50%	3	Horas	1	264	\$26,400.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	1	1,056	\$47,520.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$27,412.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$11,748.00	
Gastos administrativos	10%					\$7,832.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$7,832.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Planilla Pre-elaborada	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Recaudación	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de la Unidad de Planificación y Organización y Métodos	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de GTIC	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Secretaría General	20%	6	Horas	1	211		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$105,732.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-05 Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-05 Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal	Departamento de Control Patronal	\$9,504.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	12 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficializar el nuevo perfil, bajo el esquema de sectores especializados.</li> <li>2. Realizar un estudio de brechas entre los funcionarios que actualmente ocupan este puesto y el perfil que se aspira adoptar.</li> <li>3. Desarrollar un plan de capacitación profesional para los inspectores actuales. Esto incluye identificar el sector de especialización y la cantidad de inspectores a capacitar.</li> <li>4. Comunicar los cambios a los inspectores actuales.</li> <li>5. Actualizar el manual de puestos institucional</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisión en auditorías e identificación de irregularidades en inspecciones patronales. Así como la facilidad de manejar casos complejos con mayor eficacia, como en los casos de situaciones de sectores industriales específicos.</li> <li>• Fortalecimiento del cumplimiento normativo y la calidad profesional de los inspectores patronales. La asignación de recursos humanos es más eficiente al asignar personal con experiencia y conocimiento específicos. Al contar con personal calificado, la productividad en las tareas de inspección aumenta.</li> <li>• Mejoramiento de la imagen institucional del IHSS, al fortalecer la figura del inspector. Al profesionalizar el perfil, genera confianza a las empresas y crea percepción de transparencia.</li> <li>• Optimización y eficiencia en el proceso de recaudación, al contar con inspectores que posean las competencias necesarias para cumplir con sus obligaciones. Facilita la elaboración de otros tipos de facturación, y agilizan procesos operativos como eficiencia en inscripción, suspensión y pasividad, planilla preelaborada, entre otros.</li> <li>• Optimización del proceso de reclutamiento de inspectores patronales al contar con una selección más precisa de candidatos calificados. Esto incide en ahorro de recursos para el proceso de contratación, al asegurar que los candidatos cumplan con las habilidades y experiencias necesarias.</li> </ul>			



**Tabla 29 Costos Estimados: C-05 Redefinición del perfil de puesto del inspector patronal**

C-05 Redefinición del perfil de puesto del inspector patronal							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$7,040.00</b>
Consultor seniors para estudio de brechas y plan de capacitación	10%	4	Horas	1	70	\$7,040.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$2,464.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$1,056.00	
Gastos administrativos	10%					\$704.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$704.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	20%	4	Horas	1	141		
Jefe de Control Patronal	20%	4	Horas	1	141		
Gestor de Organización y Métodos	20%	4	Horas	2	282		
Gestor de Recaudación	10%	4	Horas	1	70		
Gestor de la Unidad de Recursos Humanos	20%	4	Horas	1	141		
<b>Comentarios</b>	El perfil del inspector patronal se encuentra en actualización.						
<b>Total costos</b>							<b>\$9,504.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



**C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas**

<b>Cartera</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inversión</b>
Gobernanza	C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas	Subgerencia de Recaudación	\$135,432.00
<b>Iteración</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio estimada</b>	<b>Estrategia de ejecución</b>
1	12 meses	2025	Apoyo de consultores externos
<b>Principales Actividades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar equipo de trabajo con representantes de áreas funcionales clave.</li> <li>2. Redactar la normativa y someterla a aprobación de la Junta Directiva.</li> <li>3. Formular un plan de trabajo para asegurar en el menor tiempo posible que se elimina el pendiente de registro para facturas por reparo que se tiene a nivel regional</li> <li>4. Modificar los sistemas computacionales para que el manejo de facturas por reparos y multas, generen morosidad en caso de atraso en el pago.</li> <li>5. Socialización de la nueva normativa por medio de campañas de sensibilización.</li> <li>6. Ejecutar un plan de implementación.</li> </ol>			
<b>Principales beneficios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de incentivos patronales para el retraso o evasión de pagos de reparos y multas, al vincular la falta de pago de estos con la morosidad patronal.</li> <li>• Mayor consistencia en la interpretación y aplicación del no pago de los conceptos citados.</li> <li>• Se elimina un vicio recurrente de la población patronal, al esperar períodos de amnistía para proceder al pago de las multas.</li> <li>• Aumentan los ingresos por recaudación al asegurar que todas las deudas por reparos y multas se cobren efectivamente.</li> </ul>			



**Tabla 30 Costos Estimado: C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas**

C-15 Aplicación del cobro a los patronos de las prestaciones económicas y en salud, debido a las deudas pendientes originadas en reparos y multas							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$100,320.00</b>
Consultor senior de TI para ajustes en el sistema	100%	3	Horas	1	528	\$52,800.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	1	1,056	\$47,520.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$35,112.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$15,048.00	
Gastos administrativos	10%					\$10,032.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$10,032.00	
<b>Recurso Humano</b>							
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Afiliación	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de Control Patronal	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de Recaudación	30%	6	Horas	1	317		
Gestor de GTIC	30%	6	Horas	1	317		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$135,432.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	Departamento de Control Patronal	_____
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	9 meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear procedimientos para garantizar la correcta aplicación de la responsabilidad solidaria, detallando los criterios y procedimientos para identificar y actuar en casos de evasión, en base al artículo 83 de la ley del IHSS</li> <li>2. Capacitar e informar al personal del IHSS y a los miembros del equipo de trabajo en los nuevos procedimientos para asegurar la correcta aplicación de la responsabilidad solidaria. Esto incluye la divulgación al personal del IHSS mediante circulares formales como el memorándum.</li> <li>3. Comunicar los nuevos procedimientos a los patronos y partes interesadas mediante campañas de divulgación, seminarios y publicaciones.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento efectivo de las leyes y reglamentos, fortaleciendo la legalidad y la justicia en la gestión de recaudación del IHSS. Asegura que las prácticas de evasión por patronos que crean otra figura patronal sean abordadas en tiempo y forma.</li> <li>• Aumento en la eficiencia en la recaudación de cotizaciones mediante la identificación y corrección de prácticas de evasión, asegurando que todos los patronos cumplan con sus responsabilidades y pagos de las cuotas obrero patronal, multas y convenios.</li> <li>• Mejora en la planificación financiera con mayor previsión en la asignación de recursos y en la elaboración de presupuestos.</li> </ul>			

**Tabla 31 Costos Estimado: I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS**

I-05 Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS							
Duración Estimada	9 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Interno</b>							
Gestor de Control Patronal	20%	9	Horas	1	317		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Afiliación	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Recaudación	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Organización y Métodos	10%	6	Horas	1	106		
Asesoría Legal	20%	3	Horas	1	106		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	Sección de Planilla Pre-elaborada y Afiliación	\$375,408.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	24 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan estratégico de implementación y expansión, que incluya cronogramas y recursos necesarios, tomando en consideración.</li> <li>2. Garantizar que el REAP en Tegucigalpa no sea considerada una ciudad piloto, si no un modelo funcional.</li> <li>3. Mejorar los plazos en los que se realiza la valoración médica que es un requisito para la afiliación a este régimen.</li> <li>4. Realizar un análisis inicial para visualizar la condición del sistema SICA Afiliación y posteriormente realizar los ajustes necesarios al mismo. Se debe establecer un equipo de soporte técnico para resolver posibles problemas a presentarse en el sistema SICA Afiliación.</li> <li>5. Asignar el personal necesario y adecuar los centros de salud para cumplir con las necesidades específicas del REAP, garantizando así una implementación efectiva y sin contratiempos.</li> <li>6. Organizar sesiones de capacitación para el personal del IHSS, sobre el uso efectivo de las herramientas automatizadas y la normativa propia del régimen.</li> <li>7. Diseñar campañas de comunicación, sistemas de inspección diferenciados para esta población, entre otros.</li> <li>8. Seleccionar y evaluar una ciudad piloto. La elección de esta ciudad deberá basarse en criterios como la infraestructura disponible, presupuestos, recursos humanos y logísticos, accesibilidad, estudios de mercado y datos demográficos.</li> <li>9. Incluir una revisión integral del régimen a la luz de la experiencia al extender la cobertura, para agregar aquellas reformas legales que permitan establecer una senda de tiempo para ofrecer opciones de aseguramiento a toda la fuerza de trabajo.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de procesos manuales en el proceso de facturación, reduciendo errores y fortaleciendo el control interno y eficiencia operativa.</li> <li>• Implementación escalonada del REAP en otras ciudades, tomando como referencia la estabilidad y efectividad del modelo en Tegucigalpa, lo que asegura una adopción eficiente y sin contratiempos.</li> <li>• Acceso equitativo de los servicios de la institución en todas las regiones del país, garantizando que los trabajadores no cubiertos en otras localidades puedan afiliarse.</li> </ul>			



**Tabla 32 Costos Estimado: C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional**

C-13 Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional							
Duración Estimada	24 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$278,080.00</b>
Consultor senior de TI para diseño, desarrollo e implementación de la mejora del sistema	100%	5	Horas	1	880	\$88,000.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI	100%	6	Horas	2	2,112	\$190,080.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$97,328.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$41,712.00	
Gastos administrativos	10%					\$27,808.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$27,808.00	
<b>Recurso Humano</b>							
Jefatura de Unidad	10%	12	Horas	1	211		
Gestor de Afiliación	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Control Patronal	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Organización y Métodos	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de GTIC	30%	12	Horas	1	634		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$375,408.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas	Departamento de Control Patronal Unidad de Asesoría Legal	\$71,280.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	12 meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar una comisión técnica y definir un coordinador.</li> <li>2. Evaluar la factibilidad de plantear la reforma.</li> <li>3. Formular el texto que enmienda la situación expuesta.</li> <li>4. Elaborar una propuesta detallada y justificada para revisión en Junta Directiva.</li> <li>5. Elevar a las instancias correspondientes para obtener la aprobación.</li> <li>6. Socialización de los acuerdos formales por medio de campañas.</li> <li>7. Ejecutar un plan de implementación.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor sustento en la justificación de los cálculos de multas, evitando que las sanciones sean excesivamente altas, haciendo que sean más proporcionales y justas.</li> <li>• Incremento en el cumplimiento de pagos de multas, al contar con multas más razonables y alineadas con las facturaciones regulares. Es más probable que los patronos opten por pagar las sanciones en lugar de solicitar anulaciones o esperar períodos de amnistía.</li> </ul>			



**Tabla 33 Costos Estimados: C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas**

C-18 Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas								
Duración Estimada	12 meses							
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total	
<b>Recurso Externo</b>								
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$52,800.00</b>	
Consultor senior de TI para ajustes en el sistema	50%	3	Horas	1	264	\$26,400.00		
Consultor especialista en seguridad social	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00		
Consultor especialista en actuaria	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00		
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$18,480.00</b>	
Gastos no reembolsables	15%					\$7,920.00		
Gastos administrativos	10%					\$5,280.00		
Gastos de imprevistos	10%					\$5,280.00		
<b>Recurso Interno</b>								
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106			
Gestor de Control Patronal	20%	6	Horas	1	211			
Gestor de Planilla Pre-elaborada	20%	6	Horas	1	211			
Gestor de GTIC	20%	6	Horas	1	211			
Gestor de Recaudación	20%	6	Horas	1	211			
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.							
<b>Total costos</b>							<b>\$71,280.00</b>	

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial	Subgerencia de Recaudación Unidad de Asesoría Legal	_____
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	18 meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar el conjunto de oportunidades que pueden ser evaluadas como parte de esta mejora. Esto incluye la revisión y evaluación de los requisitos de los proveedores del IHSS y su cumplimiento.</li> <li>Establecer para cada una de las oportunidades la viabilidad que tienen en el contexto político-económico y social de Honduras.</li> <li>Para aquellas que se consideren viables formular las consideraciones normativas, reglamentarias y legales que se requieren para su implementación.</li> <li>Presentar las reformas en las instancias superiores que correspondan para su aprobación.</li> <li>Realizar la socialización de las reformas aprobadas.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanear la cartera morosa al instituir requisitos en trámites comerciales, financieros y regulatorios a favor del IHSS, como la exigencia de la constancia de solvencia, promoviendo una gestión más eficiente de las deudas.</li> <li>Promoción del pago de deudas que, mediante la creación de productos financieros con condiciones favorables para los patronos, permitirá ofrecer opciones para el pago, facilitando la liquidación de las obligaciones pendientes.</li> </ul>			

**Tabla 34** Costos Estimados: I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial

I-03 Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial							
Duración Estimada	18 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
Recurso Interno							
Subgerencia de Afiliación	20%	12	Horas	1	422		
Subgerencia de Recaudación	20%	12	Horas	1	422		
Asesoría Legal	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de la Unidad de Comunicación y Marca	20%	6	Horas	1	211		
Comentarios							
<b>Total costos</b>							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados	Departamento de Control Patronal	\$17,820.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	18 meses	2026	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redactar una propuesta del artículo, para ser revisado y aprobado.</li> <li>2. Escalar la modificación del artículo al Congreso para su revisión y aprobación.</li> <li>3. Elaborar campañas de comunicación del nuevo ajuste a la ley del IHSS.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad en la conceptualización para la elaboración de planilla preelaborada, que todos los trabajadores que laboran por cuenta ajena sean afiliados adecuadamente al IHSS.</li> <li>• Incremento y fortalecimiento en la recaudación de cotizaciones al afiliar a grupos de trabajadores que actualmente no están asegurados.</li> <li>• Eliminación de ambigüedades en el artículo 4 de la ley del IHSS, clarificando quiénes deben ser asegurados, lo que facilita la correcta aplicación de la ley.</li> <li>• Reducción de la informalidad laboral al asegurar que todos los trabajadores asalariados tengan acceso a los mismos derechos y beneficios de seguridad social.</li> </ul>			



**Tabla 35 Costos Estimados: C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados**

<b>C-12 Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados</b>							
<b>Duración Estimada</b>	<b>18 meses</b>						
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Meses</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>N° recursos</b>	<b>Horas recurso</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$13,200.00</b>
Consultor senior para revisión en materia jurídica	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$4,620.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$1,980.00	
Gastos administrativos	10%					\$1,320.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$1,320.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidad	10%	6	Horas	1	106		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Control Patronal	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Recaudación	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de Organización y Métodos	20%	6	Horas	1	211		
Gestor de GTIC	20%	6	Horas	1	211		
Unidad de Comunicación y Marca	10%	6	Horas	1	106		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							<b>\$17,820.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Gobernanza	I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal	Subgerencia de Recaudación	\$345,708.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	12 meses	2026	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un reglamento de convenios de pagos con nuevas modalidades de pago.</li> <li>2. Presentar el reglamento de convenios de pago a la Junta Directiva para su aprobación.</li> <li>3. Actualizar los procedimientos operativos para la formalización y seguimiento de los arreglos de pago.</li> <li>4. Crear un plan de capacitación que incluya los nuevos procedimientos, el uso de la aplicación electrónica, y las nuevas modalidades de arreglos de pago.</li> <li>5. Crear pautas promocionales en los medios escritos y televisivos sobre la oferta institucional de arreglos de pago.</li> <li>6. Divulgar de la modalidad de arreglos de pago, por medio de app telefónica, internet y en pizarras informativas del IHSS.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de recursos administrativos, al reducir la carga de trabajo relacionado con las tareas manuales en el registro de los convenios en el sistema, por lo que se reducen los tiempos en los procesos de cobros administrativos y en la conciliación de los pagos.</li> <li>• Disposición de una gama de posibilidades adicionales para formalizar arreglos de pago, facilitando la resolución de cualquier desacuerdo en la formalización de convenios.</li> <li>• Reducción de mora al ofrecer modalidades de pago variadas y más ajustadas a las capacidades económicas de los patronos. Esto permite que los patronos en dificultades financieras accedan a acuerdos que de otro modo serían inalcanzables, promoviendo así el cumplimiento de las obligaciones.</li> <li>• Promoción de imagen institucional, la variedad de modalidades aumenta la satisfacción de los patronos y su disposición a colaborar con el IHSS.</li> </ul>			



**Tabla 36 Costos Estimados: I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal**

I-06 Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$256,080.00</b>
Consultor senior de TI para diseño y desarrollo de la solución de TI.	50%	6	Horas	1	528	\$52,800.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	2	2,112	\$190,080.00	
Consultor especialista en recaudación	25%	3	Horas	1	132	\$13,200.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$89,628.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$38,412.00	
Gastos administrativos	10%					\$25,608.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$25,608.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Subgerencia de Recaudación	10%	12	Horas	1	211		
Gestor de Recaudación	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Organización y Métodos	30%	6	Horas	1	317		
Asesoría Legal	10%	3	Horas	1	53		
Gestor de GTIC	30%	6	Horas	2	634		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$345,708.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## Cartera de Soporte Tecnológico

### C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones	_____
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	De manera sostenida	2024	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar y actualizar el alcance de la continuidad de TI.</li> <li>Desarrollar e implementar las respuestas institucionales de continuidad de TI.</li> <li>Ejecutar, probar y revisar el plan de continuidad de TI</li> <li>Realizar entrenamientos y simulaciones sobre el plan de continuidad de TI.</li> <li>Establecer los mecanismos para la administración de respaldos.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Protección y aseguramiento de la disponibilidad de datos cruciales y equipo tecnológico, evitando pérdidas de información importante en los procesos de recaudación mediante la actualización de Plan de continuidad de GTIC.</li> <li>Cumplimiento regulatorio mediante la actualización de los licenciamientos, evitando problemas legales y operativos.</li> <li>Minimización del impacto de posibles interrupciones en los sistemas del IHSS.</li> </ul>			

**Tabla 37** Costos Estimados: C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación

C-20 Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación							
Duración Estimada	Continuamente						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Interno</b>							
Gestor de GTIC en Infraestructura, Ciberseguridad, Base de datos, Aplicaciones	20%	36	Horas	3	3,802		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	Sub gerencia de Recaudación Sub gerencia de Afiliación	\$285,120.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	De manera sostenida	2024	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar y rediseñar los de perfiles de trabajo.</li> <li>2. Elaborar un estudio de las necesidades de los recursos humanos.</li> <li>3. Asignar los recursos de manera eficiente.</li> <li>4. Capacitar y profesionalizar al personal del IHSS.</li> <li>5. Adquirir y mantener los recursos logísticos.</li> <li>6. Monitorear y evaluar el desempeño de los recursos humanos y logísticos.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de la cartera de mora y reducción del índice de morosidad patronal al contar con un equipo adecuado y bien equipado.</li> <li>• Reducción del tiempo de los procesos de recaudación, necesario para atender solicitudes y necesidades debido a la disponibilidad continua de recursos.</li> <li>• Incremento en la cobertura de aseguramiento al contar con recursos adecuados, asegurando que más patronos y asegurados sean atendidos adecuadamente.</li> <li>• Optimización de procesos internos, reducción de costos a largo plazo y mejoramiento de la utilización de los recursos disponibles, resultando en una gestión más eficiente.</li> <li>• Provisión y mantenimiento continuo de recursos, evitando retrasos y problemas operativos, permitiendo una rápida adaptación a cambios en la demanda del proceso de recaudación.</li> </ul>			



**Tabla 38 Costos Estimado: I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación**

I-02 Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación							
Duración Estimada	Continuamente						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$211,200.00</b>
Consultor senior para diagnóstico y elaboración de metodología de asignación de recursos en el IHSS	100%	3	Horas	2	1,056	\$211,200.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$73,920.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$31,680.00	
Gastos administrativos	10%					\$21,120.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$21,120.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Gerencia Administrativa Financiera	20%	36	Horas	1	1,267		
Subgerencia de Afiliación	20%	36	Horas	1	1,267		
Subgerencia de Recaudación	20%	36	Horas	1	1,267		
Gerencia de GTIC	20%	36	Horas	1	1,267		
<b>Comentarios</b>	Se basa en consultoría externa.						
<b>Total costos</b>							<b>\$285,120.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



## C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	Subgerencia de Pensiones	\$674,460.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	12 meses	2024	Contratación Internacional
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y formular el proyecto. Incluye el diseño de un plan de trabajo; estimar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos; realizar un análisis profundo de las soluciones tecnológicas disponibles; estimar los niveles de precisión de esas soluciones en la lectura y estructuración de imágenes de Kardex para elegir la mejor opción disponible; entre otras tareas necesarias.</li> <li>2. Extraer las imágenes de cuenta individual (Kardex) almacenadas en los servidores del IVM para su posterior carga en la nube</li> <li>3. Diseñar y desarrollar un pipeline de datos que abarque las distintas etapas de procesamiento.</li> <li>4. Transformar las imágenes a texto mediante el uso de modelos de inteligencia artificial de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) basados en la nube, para la lectura y procesamiento de los registros históricos contenidos en las imágenes de la cuenta individual.</li> <li>5. Estructurar el texto en tablas y generar una base de datos histórica de la cuenta individual.</li> <li>6. Depurar y limpiar los datos históricos mediante reglas y el uso de códigos ETL (extracción, transformación y carga).</li> <li>7. Rediseñar y adaptar el actual sistema de información del IVM para garantizar su adecuada integración con los nuevos datos de la cuenta individual.</li> <li>8. Integrar los datos de cuenta individual con el sistema de información del IVM.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y formular el proyecto. Incluye el diseño de un plan de trabajo; estimar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos; realizar un análisis profundo de las soluciones tecnológicas disponibles; estimar los niveles de precisión de esas soluciones en la lectura y estructuración de imágenes de Kardex para elegir la mejor opción disponible; entre otras tareas necesarias.</li> <li>• Extraer las imágenes de cuenta individual (Kardex) almacenadas en los servidores del IVM para su posterior carga en la nube</li> <li>• Diseñar y desarrollar un pipeline de datos que abarque las distintas etapas de procesamiento.</li> <li>• Transformar las imágenes a texto mediante el uso de modelos de inteligencia artificial de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) basados en la nube, para la lectura y procesamiento de los registros históricos contenidos en las imágenes de la cuenta individual.</li> <li>• Estructurar el texto en tablas y generar una base de datos histórica de la cuenta individual.</li> <li>• Depurar y limpiar los datos históricos mediante reglas y el uso de códigos ETL (extracción, transformación y carga).</li> <li>• Rediseñar y adaptar el actual sistema de información del IVM para garantizar su adecuada integración con los nuevos datos de la cuenta individual.</li> <li>• Integrar los datos de cuenta individual con el sistema de información del IVM.</li> </ul>			



**Tabla 39 Costos Estimados: C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM**

C-19 Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM							
Duración Estimada	12 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$499,600.00</b>
Director de Proyecto	20%	12	Horas	1	384	\$38,400.00	
Consultor en IA / Ciencia de datos	50%	12	Horas	1	960	\$96,000.00	
Arquitecto de Software	25%	6	Horas	1	240	\$24,000.00	
Programador Senior	100%	6	Horas	1	960	\$67,200.00	
Programador Junior	100%	6	Horas	2	1,920	\$172,800.00	
Control de calidad	50%	12	Horas	1	960	\$43,200.00	
Servicios de digitalización y conversión del Cardex (600 mil documentos)			1000 documentos	1	600	\$18,000.00	
Transferencia de archivos a nube						\$10,000.00	
Otros costos de nube			mes	1	12	\$30,000.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							
Gastos no reembolsables	15%					\$74,940.00	
Gastos administrativos	10%					\$49,960.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$49,960.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Gerencia de IVM	10%	12	Horas	1	211		
Gestor de Sección de Proyectos Informáticos de IVM	30%	12	Horas	1	634		
<b>Comentarios</b>							
<b>Total costos</b>							<b>\$674,460.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	Subgerencia de Recaudación Sección de Planilla Pre-elaborada y Afiliación	\$256,608.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
1	18 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el equipo de usuarios requeridos, y el líder del equipo de proyecto.</li> <li>2. Establecer un plan de trabajo que incluye varios ciclos de investigación, diseño y desarrollo.</li> <li>3. Medir los inconvenientes presentados en cada interfaz.</li> <li>4. Contratar diferentes especialistas tecnológicos, especialistas de Bases de Datos, de infraestructura, de Telecomunicaciones, del ambiente de desarrollo.</li> <li>5. Involucrar a usuarios expertos en la identificación de inconvenientes y pruebas de soluciones.</li> <li>6. Documentar el proceso de optimización, incluyendo observaciones, mediciones, causas identificadas, cambios realizados, pruebas, y resultados.</li> <li>7. Elaborar informe detallando los resultados de la implementación de las mejoras y las recomendaciones para ajustes futuros o.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en la conciliación entre los registros de pagos del sistema LEGADO y SAP al garantizar que la información esté actualizada en ambos sistemas.</li> <li>• Aumento de la capacidad de auditoría y mejora del control financiero, facilitando un monitoreo más preciso y detallado al asegurar que la información esté sincronizada y actualizada en ambos sistemas.</li> <li>• Reasignación de tareas en los funcionarios involucrados debido a la disminución de la cantidad de errores en la interfaz y aumentar la fluidez entre el sistema LEGADO y SAP.</li> <li>• Reducción de tiempo de procesamiento de pagos ya que se registrarán de manera más ágil en el sistema LEGADO y SAP.</li> </ul>			



**Tabla 40 Costos Estimados: C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP**

<b>C-11 Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP</b>							
<b>Duración Estimada</b>	<b>18 meses</b>						
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Meses</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>N° recursos</b>	<b>Horas recurso</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$190,080.00</b>
Especialista en integración SAP	30%	6	Horas	1	317	\$31,680.00	
Especialista en bases de datos	30%	6	Horas	1	317	\$31,680.00	
Especialista en seguridad informática	30%	6	Horas	1	317	\$31,680.00	
Consultor junior de TI para desarrollo	100%	12	Horas	1	2,112	\$95,040.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$66,528.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$28,512.00	
Gastos administrativos	10%					\$19,008.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$19,008.00	
<b>Recurso Interno</b>							
Jefatura de Unidades	10%	12	Horas	4	845		
Gestor de Recaudación	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Contabilidad	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Tesorería	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Control Patronal	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de GTIC	30%	12	Horas	2	1,267		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos para el desarrollo de agilizar el desempeño de las interfaces, dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga.						
<b>Total costos</b>							<b>\$256,608.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.



### I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	Departamento de Control Patronal Unidad de Comunicación y Marca	_____
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	24 meses	2025	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Aprobar y asignar recursos para el desarrollo de los proyectos de comunicación, por parte de la Dirección Ejecutiva.</li> <li>Establecer el responsable de desarrollar los proyectos de comunicación.</li> <li>Determinar los objetivos esperados basándose en los resultados de la comunicación a medio y largo plazo, mediante:</li> <li>Identificar los grupos de población y definir los objetivos y los enfoques correspondientes de cada uno de ellos (por ejemplo, niños en edad escolar, adolescentes, trabajadores jóvenes, estudiantes universitarios).</li> <li>Incorporar en el Plan Anual Operativo el detalle los distintos proyectos de comunicación.</li> <li>Desarrollar cada proyecto y realizar la evaluación de cumplimiento de acuerdo con los mecanismos establecidos.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución y evaluación de proyectos de promoción y comunicación de acuerdo con el plan. La incorporación de estos proyectos en el Plan Estratégico asegurará su priorización y asignación de recursos, lo que facilitará su ejecución consistente y efectiva.</li> <li>Aumento de la visibilidad y comprensión de los temas relacionados con la seguridad social a través de los medios de comunicación.</li> <li>Incremento en la inscripción de patronos al contar con ciudadanos con mayor sensibilización en materia de seguridad social.</li> </ul>			

*Tabla 41 Costos Estimados: I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación*

I-04 Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación							
Duración Estimada	24 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
Recurso Interno							
Subgerencia de Afiliación	20%	12	Horas	1	422		
Subgerencia de Recaudación	20%	12	Horas	1	422		
Gestor de la Unidad de Comunicación y Marca	20%	12	Horas	1	422		
Comentarios							
<b>Total costos</b>							

Fuente: Elaborado por el equipo consultor



## C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes	Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones Sección de Proyectos Informáticos de IVM	\$826,848.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	24 meses	2025	Apoyo de consultores externos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el equipo del proyecto de implementación compuesto con representantes de las áreas usuarias responsables de las aplicaciones, representante de la GTIC y cualquier otra área que se considere conveniente, por ejemplo, la Unidad de Comunicación y Marca en el caso del Portal Patronal.</li> <li>2. Establecer un plan de trabajo para la implementación que incluye las tareas de validación de las funcionalidades, autorización institucional, recursos, capacitación a los usuarios y planes de comunicación de las nuevas aplicaciones.</li> <li>3. Obtener autorización de la Junta Directiva para la implementación de las aplicaciones y la asignación de los recursos necesarios.</li> <li>4. Validación y aprobación de la funcionalidad por parte de las áreas usuarias responsables de las soluciones. Se deben considerar en el caso del Portal Patronal si este es alineado al Portal Institucional y políticas de Comunicación Institucional. Se debe valorar si se cuenta con todos los recursos tecnológicos (hardware y software) para la puesta en producción. Se debe considerar las limitaciones de las aplicaciones por ejemplo cantidad de usuarios, horarios de funcionamiento, entre otros.</li> <li>5. Ejecutar el plan de capacitación establecido.</li> <li>6. En el caso del Portal Patronal y las apps móviles, elaborar una campaña de comunicación y de capacitación para los patronos y asegurados sobre el uso de las aplicaciones.</li> <li>7. Para la puesta en producción de las aplicaciones se deben considerar algunas actividades, como, por ejemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la fecha de inicio.</li> <li>• Requiere un proceso de carga de datos.</li> <li>• Pruebas y aceptación de las aplicaciones por parte del responsable del ambiente de producción.</li> <li>• Instalación del hardware (HW) requerido.</li> </ul> </li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes, facilitando la interacción y el intercambio de información de forma fácil, rápida, segura, sin límite de horarios, sin uso de papel debido al uso de las aplicaciones.</li> <li>• Mejorar la experiencia de los patronos y asegurados ofreciendo servicios digitales, sin restricciones de horario y desde cualquier lugar.</li> <li>• Robusto seguimiento de las actividades relacionadas con gestiones de cobros, permitiendo eliminar tareas manuales repetitivas y permitiendo una gestión más eficiente de los recursos del IHSS para que se dedique a tareas más analíticas.</li> </ul>			



**Tabla 42 Costos Estimados: C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes**

C-14 Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes							
Duración Estimada	24 meses						
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total
<b>Recurso Externo</b>							
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$612,480.00</b>
Consultor senior de TI para mejora del Portal Patronal y desarrollo de 2 apps móviles de consulta	100%	9	Horas	1	1,584	\$158,400.00	
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI	100%	12	Horas	2	4,224	\$380,160.00	
Consultor senior de levantamiento de requerimientos	100%	6	Horas	1	1,056	\$73,920.00	
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$214,368.00</b>
Gastos no reembolsables	15%					\$91,872.00	
Gastos administrativos	10%					\$61,248.00	
Gastos de imprevistos	10%					\$61,248.00	
<b>Recurso Humano</b>							
Gerencia de IVM	10%	12	Horas	1	211		
Gestor de Planilla Pre-Elaborada	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Control Patronal	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Recaudación	30%	12	Horas	1	634		
Gestor de Sección de Proyectos Informáticos de IVM	30%	12	Horas	1	634		
<b>Comentarios</b>	Los consultores externos dependen de la capacidad de recursos que GTIC disponga. El costo se estima a partir del avance actual de las aplicaciones en desarrollo.						
<b>Total costos</b>							<b>\$826,848.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo consultor



## C-06 Digitalización del expediente patronal

Cartera	Propuesta	Responsable	Inversión
Soporte tecnológico	C-06 Digitalización del expediente patronal	Departamento de Control Patronal	\$1,179,360.00
Iteración	Duración	Fecha de inicio estimada	Estrategia de ejecución
2	18 meses	2026	Recursos internos
Principales Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir detalladamente una estructura estandarizada de información del expediente digital del patrono a nivel nacional.</li> <li>Digitalizar los expedientes históricos que se encuentran en custodia del IHSS, tanto a nivel central como en las sedes regionales.</li> <li>Establecer un nuevo procedimiento de trabajo formal para que los nuevos patronos se les genere el expediente digital como parte del trámite de Inscripción.</li> <li>Ejecutar el proceso de compra de una herramienta informática para digitalizar el expediente patronal. Esto incluye el levantamiento de los requerimientos informáticos necesarios, tomando en consideración la factibilidad de integrar esta nueva herramienta con las existentes.</li> <li>Socializar los nuevos procedimientos por medio de campañas de sensibilización internas.</li> <li>Desarrollar los servicios que permita a los usuarios autorizados consultar el expediente digital del patrono vía web.</li> <li>Definir y ejecutar una estrategia de implementación que incluya un plan de capacitación y una gestión efectiva del cambio.</li> </ol>			
Principales beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los costos de papel y mantenimiento de custodia de los archivos debido a la liberación del espacio físico, el cual puede ser reutilizado para mejorar la atención y el servicio a los afiliados o para otras actividades administrativas.</li> <li>Capacidad de enfrentar escenarios de aumento de inscripciones e inspecciones patronales, garantizando reducción en los tiempos de espera para realizar las labores y asignar el personal a demás actividades necesarias en el departamento de Control Patronal.</li> <li>Se fortalecen los mecanismos de custodia y conservación de expedientes lo que permite la reducción de riesgo de pérdida de expedientes digitales, por siniestros, actos o errores humanos, etc.</li> <li>Facilidad de ejecución del acceso a la información del expediente patronal, independientemente de la ubicación geográfica y el momento.</li> <li>Mejora en la seguridad de acceso a los expedientes patronales y se crean controles internos de autorización para consultar la información sensible, mediante la asignación de usuarios a los involucrados en el proceso de sujeción y control patronal y el monitoreo de los accesos por medio de bitácoras en los sistemas.</li> </ul>			



**Tabla 43 Costos Estimados: C-06 Digitalización del expediente patronal**

C-06 Digitalización de Expediente Patronal								
Duración Estimada	18 meses							
Tipo de recurso	Dedicación	Meses	Unidad de Medida	N° recursos	Horas recurso	Costo	Costo total	
<b>Recurso Externo</b>								
<b>Subtotal costos de horas consultoría externa</b>							<b>\$873,600.00</b>	
Consultor senior para análisis y diseño de procesos, y levantamiento de requerimientos.	100%	6	Horas	1	1,056	\$73,920.00		
Consultor senior de TI para diseño y desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	1	1,056	\$105,600.00		
Consultor junior de TI para desarrollo de la solución de TI.	100%	6	Horas	2	2,112	\$190,080.00		
Digitalización del histórico del expediente	100%	12	Folio	3600000		\$504,000.00		
<b>Subtotal gastos de consultoría externa</b>							<b>\$305,760.00</b>	
Gastos no reembolsables	15%					\$131,040.00		
Gastos administrativos	10%					\$87,360.00		
Gastos de imprevistos	10%					\$87,360.00		
<b>Recurso Interno</b>								
Jefatura de Unidad	10%	18	Horas	1	317			
Gestor de Control Patronal	30%	12	Horas	1	634			
Gestor de Organización y Métodos	30%	6	Horas	1	317			
Gestor de GTIC	30%	12	Horas	2	1,267			
<b>Comentarios</b>	Se incluye la tarea de digitalizar el histórico de los expedientes patronales. Se consideran los expedientes activos, en los cuales se estiman 100 folios por expediente.							
<b>Total costos</b>							<b>\$1,179,360.00</b>	

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

## Costos Totales por Cartera

A continuación, se detallan los montos totales estimados correspondientes a cada una de las carteras para la implementación de cada una.

**Tabla 44 Montos totales por cartera**

Cartera	Monto total
<b>Transformación e Innovación</b>	\$ 21,293,712.00
<b>Gobernanza</b>	\$ 1,312,740.00
<b>Soporte Tecnológico</b>	\$ 3,222,396.00
<b>Total</b>	<b>\$ 25,828,848.00</b>



## 8. Recomendaciones finales

### 1. Fortalecer el compromiso Institucional para la Implementación de Propuestas.

El éxito de estas propuestas depende en gran medida del respaldo continuo y activo de la cartera del director ejecutivo. Es fundamental que el jerarca no solo apoye las iniciativas desde una perspectiva administrativa, sino que también esté directamente involucrado en su supervisión y promoción. Debe sentirse un apoyo directo desde esa instancia, la cual recibirá una supervisión directa de la Junta Directiva institucional.

Un factor crítico de éxito para la mejora del proceso de recaudación es el apoyo, compromiso y activa participación del director ejecutivo y del gobierno corporativo del IHSS.

### 2. Aprobar y consolidar la propuesta de reestructuración organizacional.

El disponer de una propuesta madura de reestructuración organizacional, articulando adecuadamente la integración funcional, técnica y administrativa del proceso de recaudación, es una visión exitosa del IHSS, la cual debe llevarse a la práctica con el fin de mejorar la recaudación en el IHSS.

Asimismo, es importante atender como parte de la propuesta, la sentida necesidad de fortalecer el Régimen de Riesgos Profesionales (RP), como un esfuerzo para crear mejores condiciones que permitan mejorar la recaudación. Entre las medidas que pueden tenerse en cuenta están: incrementar la cantidad de profesionales especialistas en riesgos laborales, conformar equipos de trabajo que se enfoquen en la prevención y seguimiento de casos de riesgos profesionales, la habilitación de una infraestructura que aliviane los problemas operativos y de gestión que se presentan en la actualidad por la saturación de servicios al realizar la prestación de servicios de forma compartida con la dotación que tiene el régimen de salud y enfermedad.

Resulta mandatorio que las autoridades aprueben la propuesta y que los encargados aseguren la implementación exitosa de forma urgente.

### 3. Instaurar una “Unidad de gestión y seguimiento de proyectos de modernización del proceso de Recaudación”.

Con el fin de disponer de un proceso de dirección y seguimiento adecuado en la fase de ejecución de las propuestas recomendadas en el P3, es indispensable promover la creación de una Unidad de Gestión y Seguimiento de Proyectos de Modernización del Proceso de Recaudación en el IHSS.

Para este efecto, la Unidad de Planificación y Evaluación de Gestión a través del Departamento de Organización y Métodos, utilizando la metodología institucional para creación de nuevas unidades, debe elaborar la justificación técnica requerida con el fin de llevar hasta Junta Directiva, la propuesta



de aprobación de esta unidad dentro del organigrama institucional, la cual incluye una fecha de inicio y término en su existencia institucional.

Se debe asignar un responsable, apoyo administrativo y un grupo de talento humano técnico, nombrándolos según la nomenclatura utilizada por el Departamento de Organización y Métodos. La creación de esta unidad es determinante para el éxito esperado en la fase de ejecución de las propuestas.

Esta unidad de gestión se enmarca en el concepto de una PMO (Project Management Office), una oficina especializada en la estandarización y gestión de los proyectos dentro de una organización. Las PMO están integradas por recursos altamente capacitados en gestión de proyectos y cuentan con procesos bien definidos que aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La PMO se apoya en herramientas tecnológicas especializadas de gestión de proyectos, garantizando la eficiencia en todas las fases de su implementación.

Con la creación de esta Unidad de Gestión y Seguimiento de Proyectos, el IHSS puede delegar en esta instancia tareas específicas que conlleva la gestión de la cartera, como es por ejemplo la búsqueda y negociación de financiamiento para la ejecución de las propuestas

Para realizar adecuadamente esta labor, se hace necesario considerar el desarrollo de un Dashboard ejecutivo que permita darle seguimiento con base en tecnologías de información, para disponer de una visualización clara y comprensible de los indicadores clave de rendimiento (KPI), los hitos del proyecto y el estado de los recursos, facilitando una toma de decisiones informada y oportuna.

El equipo humano que conforme esta unidad debe ser reforzado con actividades de capacitación en aspectos como Project Management (PMP), Gestión del Cambio, Gestión de Proyectos (Project Management Office PMO).

#### **4. Establecer un perfil deseable para los líderes internos IHSS de proyectos.**

La institución debe seleccionar de su talento humano disponible, un conjunto de líderes, para ejecutar los proyectos propuestos en este documento. La dedicación podría ser a tiempo parcial o tiempo total, dependiendo de la complejidad en cada caso.

Los funcionarios a seleccionar en el IHSS como líderes internos, deben ser personas capaces de dirigir equipos de trabajo, tener un gran entusiasmo laboral, inspirar a otros para realizar el trabajo, disponer de mucha motivación y mostrar una alta integridad personal, reflejada en su trabajo. Ese funcionario creativo e innovador, con una alta capacidad de comunicar sus ideas, es ideal en este tipo de proyectos.



## 5. Crear el centro de gestión de tecnología de información para Recaudación.

La dinámica organizacional exige que las respuestas operativas en materia de tecnologías de información sean oportunas, consistentes y adecuadas a las exigencias del instituto. Si a esto le sumamos que, a lo largo del trabajo realizado fue evidente la diversidad de responsabilidades que recaen actualmente sobre la GTIC para asegurar la operación del IHSS de forma integral, resulta evidente la necesidad de fortalecer la gestión de TI.

En concordancia con esta conclusión, se recomienda crear una unidad desconcentrada que se encargue de ejecutar los proyectos específicos de Tecnologías de Información relacionados con la recaudación, incluyendo los que han sido especificados en esta hoja de ruta y las cotidianas necesidades que identifica la administración. Se sugiere que la GTIC bajo su conformación actual, funja como dependencia técnica para esta unidad, ejecutando tareas de la rectoría, la supervisión y ejecución de los procesos de compras de la institución, la administración de contratos de licenciamientos, la promulgación de los estándares tecnológicos y de seguridad, la administración de la infraestructura, el soporte técnico a los equipos de la red, entre otras similares.

## 6. Implementar gestión del cambio.

La gestión del cambio facilita la transición de la organización, anticipando y controlando los efectos generados internamente que se deriven de la mejora en la recaudación propuesta. Se hace imprescindible el acompañamiento institucional con una herramienta administrativa de esta naturaleza, para asegurar la toma de decisiones oportuna que garantice el logro de resultados. Este tipo de gestiones deben habilitarse desde el inicio y requieren del monitoreo y ajuste constantemente.

## 7. Aplicar metodologías formales de rediseño y simplificación de procesos.

El uso de las metodologías formales de rediseño y simplificación de procesos inciden en una mejora en la eficiencia y optimización de los flujos del trabajo dentro del IHSS. Actualmente uno de los principales desafíos a destacar es la complejidad y rigidez de los procesos internos, lo que provoca una limitada capacidad de respuesta ante cambios emergentes.

Se recomienda la metodología Ciclo de BPM (Business Process Management), que se centra en la gestión, automatización y mejora continua de los procesos empresariales. Este enfoque permite rediseñar los flujos de trabajo mediante actividades como planeamiento, análisis, diseño, modelado, implementación, monitoreo, control y refinamiento de los procesos de negocio.

Entre los beneficios que se destacan al implementar estas metodologías están el control de los procesos complejos y un macro entendimiento de la organización, lo que permite una mayor agilidad en los procesos y operaciones más eficientes. Además, facilita el alcance de metas mayores y promueve un avance significativo hacia la transformación digital. También contribuye a la



optimización de operaciones confusas mediante un seguimiento constante, asegurando que las actividades se alineen con los objetivos estratégicos del IHSS.

Al aplicar BPM, el IHSS podrá identificar ineficiencias, eliminar pasos innecesarios y optimizar los recursos, lo que conducirá a una mayor agilidad operativa, un mejor aprovechamiento de sus capacidades y garantizará que los procesos evolucionen conforme a las necesidades del negocio.

#### 8. Aplicar metodologías para levantamiento de requerimientos de desarrollo tecnológico.

En el IHSS, se ha identificado una brecha de comunicación entre el área de negocio y el área de TI. La principal causa es que el área de negocio, en muchos casos, no tiene la formación técnica necesaria para definir de manera adecuada los requerimientos de sistemas, lo que dificulta la creación de soluciones tecnológicas efectivas y oportunas. Esto se traduce en soluciones inadecuadas o imprecisas, que no siempre resuelven las necesidades reales del negocio.

Es importante que el área de negocio cuente con herramientas y conocimientos básicos sobre el ciclo de vida de desarrollo de software y la formulación de requerimientos. Para esto, se recomienda:

- Talleres de capacitación en formulación de requerimientos: Capacitar al personal del área de negocio en cómo identificar, documentar y comunicar sus necesidades a TI de manera clara y estructurada.
- Guías y plantillas estándar de levantamiento de requerimientos: Proporcionar plantillas que faciliten la identificación de las necesidades del negocio, asegurando que se cubran aspectos funcionales y no funcionales de las soluciones tecnológicas.
- Roles de “Enlace de Negocio” o “Business Analysts”: Considerar la creación de un rol dentro de la organización que actúe como intermediario entre TI y negocio, facilitando el levantamiento de requerimientos de forma efectiva.

Asimismo, la adopción de herramientas o plataformas de gestión de proyectos que faciliten la comunicación entre TI y negocio es esencial, ya que permiten un seguimiento claro de las tareas, requerimientos y progreso de los desarrollos.

Por último, es importante considerar la implementación de un proceso formal de validación de requerimientos en el que ambas partes (TI y negocio) que estén alineadas en cuanto a las expectativas y resultados.

Este enfoque estructurado permitirá que el IHSS supere las brechas de comunicación entre las áreas de negocio y TI, mejorando significativamente la efectividad de los desarrollos tecnológicos y optimizando los procesos operativos clave.



## 9. Aplicar metodologías ágiles de desarrollo de sistemas de información.

Para la implementación de las propuestas orientadas al desarrollo de sistemas de información, se recomienda adoptar metodologías ágiles debido a su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y facilitar la colaboración efectiva en equipos de trabajo. Entre las metodologías más destacadas se encuentran:

- Scrum: Un marco de trabajo ideal para proyectos complejos, que se basa en iteraciones y pequeños equipos. Permite dividir el proyecto en entregas incrementales, recibir retroalimentación continua y ajustar el desarrollo conforme el proyecto avanza.
- Kanban: Un método que se enfoca en visualizar el trabajo y optimizar el flujo continuo, reduciendo el tiempo de entrega de valor al cliente y mejorando la eficiencia operativa.
- Extreme Programming (XP): Centra su enfoque en las relaciones interpersonales, clave en el éxito del desarrollo de software. Fomenta el trabajo en equipo, el aprendizaje de los desarrolladores y la importancia de un ambiente de trabajo colaborativo.

Además, pueden considerarse otras metodologías como el desarrollo de software adaptativo (ASD), el método de desarrollo dinámico de software (DSDM), el desarrollo impulsado por características (FDD) y el desarrollo orientado al comportamiento (BDD), entre otras.

Es fundamental promover una cultura ágil dentro del IHSS, a través de la adopción de herramientas que faciliten la capacitación de los equipos, la integración de procesos y la visibilidad del progreso de las propuestas. De esta forma, la implementación de las iniciativas no solo será más rápida y flexible, sino también más efectiva, asegurando que los sistemas de información desarrollados se alineen con las necesidades del negocio y entreguen resultados de alta calidad en plazos más cortos.

## 10. Implementar un sistema de gestión de seguridad informática.

La naturaleza de esta consultoría no es la revelación de espacios de trabajo en el área de informática, pero por el impacto que un evento de esta naturaleza pueda provocar en la recaudación, nos vamos a permitir recomendar lo siguiente. Hoy día los ataques cibernéticos a las instituciones por parte de organizaciones internacionales vienen siendo una situación de alta frecuencia.

Se hace urgente y necesario que el IHSS disponga de un sistema de esta naturaleza, muy robusto, probado y exigiendo las pruebas de stress mínimas con el fin de estar seguros de su capacidad.

## 11. Desarrollar el sistema integrado de recaudación.

A pesar de tener una propuesta concreta en este sentido, nos hemos permitido recalcar nuevamente en el aparte de las recomendaciones esta iniciativa, por la relevancia que reviste. Uno de los factores de éxito para mejorar la recaudación en el IHSS, es el desarrollo de este sistema integrado, el cual ciertamente tiene fases previas, como la simplificación de los procesos, por



ejemplo, pero por su relevancia, nuevamente lo rescatamos en esta etapa, a pesar de la redundancia.

Actualmente, el Régimen de Riesgos Profesionales utiliza la plataforma del sistema de pensiones de IVM, lo que genera algunas incidencias especiales de gestión y uso de los datos y su reportería. El sistema integrado de recaudación debe abarcar los tres regímenes, incluido el de Riesgos Profesionales, y contar con la capacidad de parametrización para ajustarse a las particularidades de cada régimen.

### 12. Analizar y afinar los costos estimados de las propuestas.

Es necesario visitar los estimados, tanto de costo y tiempo (duración de los proyectos) al realizar el estudio de factibilidad una vez que se cuente con los requerimientos y especificaciones técnicas para cada solución.

Contando con dicha información, se podrán detallar más los diferentes elementos que conforman los costos y por lo tanto afinar los estimados.

Es muy conveniente efectuar un estudio de mercado para cada uno de los proyectos nuevos identificados una vez que se cuente con la definición del alcance, requerimientos y especificaciones técnicas más detalladas para validar los estimados desarrollados con lo que el mercado ofrece en el momento de la contratación.

### 13. Diseñar plan de cobertura.

Una vez ejecutadas las propuestas aquí descritas, se recomienda a la administración del IHSS diseñar y ejecutar un plan formal de aumento de cobertura, que permita llevar los beneficios de la seguridad social a todos los trabajadores en Honduras y a su vez incrementar los ingresos por contribuciones a la seguridad social.

### 14. Desarrollar un plan institucional de Innovación.

Se recomienda, que, desde la perspectiva de una mejora continua en el proceso de recaudación, se motive al empleado del IHSS para que plantee formalmente propuestas para simplificar y mejorar los procesos de recaudación.

Se sugiere dedicar en un período anual, la semana de la innovación en recaudación, diseñar planes de capacitación, invitar charlistas nacionales e internacionales y en un día recibir propuestas de mejora con el fin de valorar su implantación.