



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 DE PROPUESTAS DETALLADAS PARA MEJORAR INTEGRALMENTE EL PROCESO DE RECAUDACIÓN DEL IHSS

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

Agosto 2024

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM  **involas**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO METODOLÓGICO	8
3. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS	11
4. PROPUESTAS DE MEJORA	13
4.1. PROPUESTAS DE LA CATEGORÍA CORRECTIVAS	14
Propuesta C-01: Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional.....	16
Propuesta C-02: Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas.....	21
Propuesta C-03: Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronales.....	24
Propuesta C-04: Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal.....	27
Propuesta C-05: Redefinición del perfil de puesto del inspector patronal.....	31
Propuesta C-06: Digitalización del expediente patronal.....	34
Propuesta C-07: Formalización del proceso de cobro judicial.....	38
Propuesta C-08: Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal.....	41
Propuesta C-09: Mejora en el proceso de conciliación de facturas del sector público.....	45
Propuesta C-10: Implementación de un mecanismo para el procesamiento de pagos del Estado.....	49
Propuesta C-11: Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP.....	53
Propuesta C-12: Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados.....	56
Propuesta C-13: Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional.....	59
Propuesta C-14: Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes.....	63
Propuesta 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.....	67
Propuesta C-16: Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS.....	70
Propuesta C-17: Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia.....	73
Propuesta C-18: Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas.....	77



Propuesta C-19: Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	81
Propuesta C-20: Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	84
4.2. PROPUESTAS DE LA CATEGORÍA INTEGRALES	88
Propuesta I-01: Rediseño del proceso de Recaudación.....	89
Propuesta I-02: Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	93
Propuesta I-03: Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial	96
Propuesta I-04: Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	99
Propuesta I-05: Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	102
Propuesta I-06: Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal.....	105
Propuesta I-07: Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	108
Propuesta I-08: Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal	112
Propuesta I-09: Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS.....	117
5. REFERENCIAS CRUZADAS.....	121
5.1 Referencia cruzada 1: Hallazgos por propuesta	121
5.2 Referencia cruzada 2: Propuesta por categorías y tipo de alcance.....	123
5.3 Referencia cruzada 3: Propuestas por subproceso.....	124



INDICE DE TABLAS

▶ Tabla 1 Cantidad de hallazgos por subproceso.....	11
▶ Tabla 2 Resumen de propuestas correctivas	14
▶ Tabla 3 Tabla de salario mínimo 2024	78
▶ Tabla 4 Resumen de propuestas integrales	88
▶ Tabla 5 Referencia cruzada 1: Hallazgos por propuestas	121
▶ Tabla 6 Referencia cruzada 2: Propuesta por categorías y tipo de alcance	123
▶ Tabla 7 Referencia cruzada 3: Propuestas por subproceso	124

INDICE DE GRÁFICOS

▶ Gráfico 1 Cantidad de hallazgos por subproceso.....	12
▶ Gráfico 2 Resumen de propuestas por categoría	13

INDICE DE FIGURAS

▶ Figura 1. Propuesta de modelo de madurez para el proceso de recaudación del IHSS.	9
▶ Figura 2. Integración de los marcos metodológicos para la elaboración del presente informe	10



1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) desempeña un papel crucial en el aseguramiento y provisión de servicios de salud y prestaciones de la seguridad social a la población hondureña. Sin embargo, para cumplir eficazmente con su misión, es esencial que cuente con un proceso de recaudación eficiente y robusto que apunte los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución. En los últimos años, el IHSS ha enfrentado diversos desafíos en su proceso de recaudación de cotizaciones, incluyendo ineficiencias operativas, baja tasa de cumplimiento y una comunicación deficiente con los contribuyentes. Estos problemas han afectado negativamente la capacidad del IHSS para extender el financiamiento y mejorar las prestaciones y servicios ofrecidos.

Este informe, titulado "Documento de propuestas detalladas para mejorar integralmente el proceso de recaudación del IHSS", presenta 29 propuestas para abordar los desafíos actuales y mejorar integralmente el proceso de recaudación del IHSS. Estas propuestas se han desarrollado con un enfoque orientado en la automatización de procesos, el aumento de la eficiencia y en la prestación de un excelente nivel de servicio.

Cada propuesta ha sido cuidadosamente elaborada y está acompañada de una ficha de caracterización que detalla el tipo de alcance, los subprocesos donde incide, las áreas responsables de ejecutar la mejora, la descripción del problema que se atiende, los objetivos, la descripción detallada de la mejora, las actividades, los prerrequisitos y los beneficios esperados. Este enfoque estructurado garantiza que cada iniciativa sea comprensible, medible y factible de implementar, facilitando así su adopción por parte del IHSS.

La implementación de estas propuestas tiene el potencial de transformar el proceso de recaudación del IHSS, ahorrando costos, reduciendo tiempos de respuesta, ahorrando tiempo para patronos y asegurados, reduciendo el riesgo de fraude. Esto, a su vez, contribuirá a asegurar la sostenibilidad financiera de la institución y a mejorar la calidad de los servicios de salud y seguridad social que se ofrecen a la población hondureña.

Este informe está organizado en secciones. Primero, se presenta el marco metodológico que fue utilizado para realizar el trabajo. Seguidamente se hace un resumen de los 162 hallazgos que fueron documentados en el primer informe P1-Evaluación Integral del Proceso de Recaudación, que diagnóstica detalladamente el proceso de Recaudación. A continuación, se detallan las 29 propuestas de mejora, agrupadas en dos categorías. Finalmente, se han preparado referencias cruzadas que se encuentran en un archivo Excel que acompaña este informe para facilitar la legibilidad de la información.



2. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este producto se adoptó como marco de referencia el enfoque de Modelo de madurez, que de manera genérica podemos definir como:

“Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida. Describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización. Permite evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar. Fueron concebidos inicialmente para la industria del software, pero actualmente su área de aplicación es muy diversa”¹

Este enfoque lo hemos conjugado con las mejores prácticas internacionales para las instituciones de seguridad social, que son emitidas por el AISS en las Directrices de la AISS Recaudación y Cobranza de Cotizaciones, 2019, donde se recomienda que:

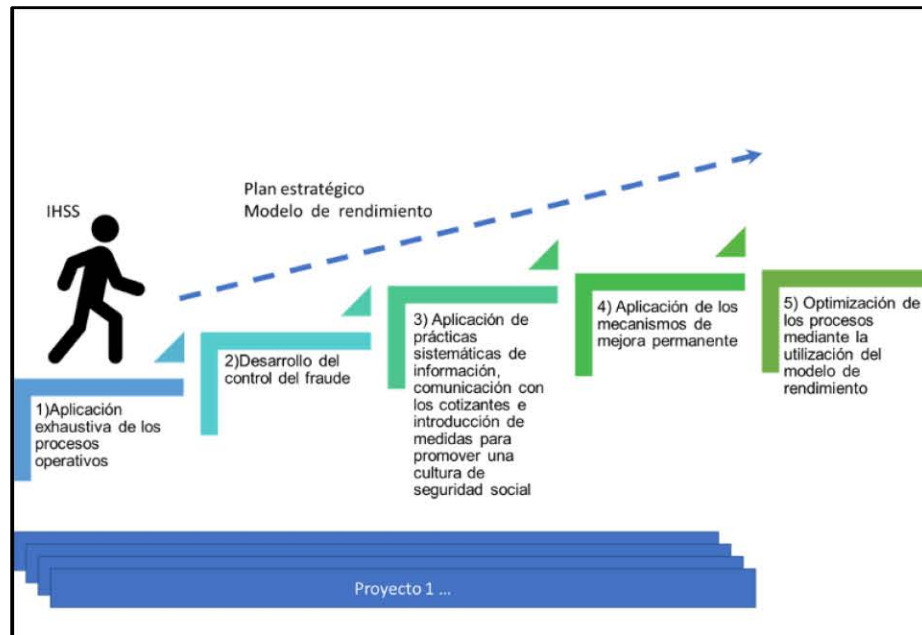
“La creación de sistemas efectivos y eficientes de recaudación y cobranza de cotizaciones supone proyectos políticos y administrativos a largo plazo. Son muchos los factores de éxito y de riesgo que sólo se identifican en el curso de esos procesos. Además, la experiencia y la capacidad institucional se obtienen principalmente a través de proyectos prácticos. Los sistemas de seguridad social que han tenido éxito dependen en gran medida de su aceptación y adopción por el conjunto de la sociedad, con independencia del país de que se trate. Por lo tanto, es preciso poner en práctica enfoques de mejora constante basados en la evaluación y el ajuste del programa y, en última instancia, en la gestión de la madurez del mismo...

Los sistemas de recaudación y cobranza de cotizaciones suelen ser complejos y se desarrollan, a lo largo de varios años. Pasar de un estado de desarrollo a otro depende de una serie de factores (administrativos, económicos, sociales), así como también de diversos actores externos.

El plan deberá incluir un modelo de madurez que defina las fases por las que deberá pasar ulteriormente el sistema de recaudación y cobranza de cotizaciones, un mecanismo de supervisión y unos plazos para superar dichas etapas.”

¹ Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 2/mayo-agosto/2014/p.146-158, consultado Julio 2024.

► **Figura 1. Propuesta de modelo de madurez para el proceso de recaudación del IHSS.**



Fuente: Elaborado por el equipo consultor

El diagrama que se presenta en la figura anterior se deriva del planteamiento que hace la AISS en sus directrices, donde sugiere que debe ser desarrollado por cada institución según sus necesidades, y que el mismo debe ayudar a las organizaciones a establecer los planes estratégicos y proyectos con el fin de ir avanzando en el nivel de madurez.

El AISS señala también que el modelo de madurez que utilice una institución puede ser compatible con otros modelos. Por este motivo hemos decidido enriquecer este enfoque con lo planteado por Michael Hammer en su modelo de madurez de procesos y empresa (PEMM), que se reconoce como un modelo creado para guiar programas de mejora basados en procesos para el desempeño eficiente de una organización y el cual establece fases muy concordantes con el enfoque de los estándares de industria que plantea el AISS.

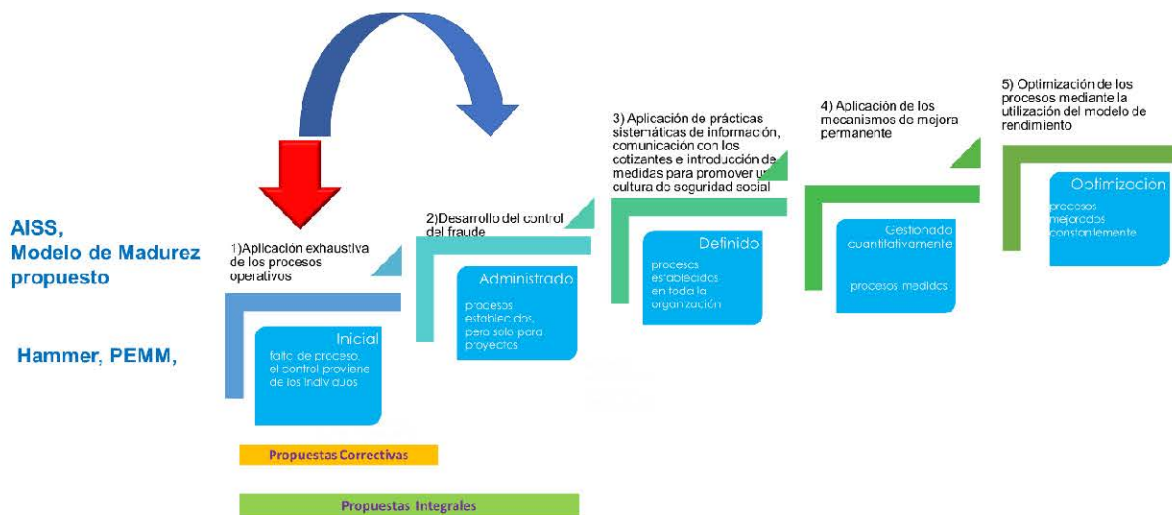
Este tipo de modelos cuenta con instrumentos de medición para establecer el nivel de madurez de una organización con base en una serie de factores (administrativos, económicos, sociales), así como también la valoración de diversos factores externos. En el caso de este trabajo, no se aplicó el instrumento ya que no era el alcance de la consultoría; sin embargo, estos instrumentos de medición pueden plantearse alrededor de algunas características del proceso de recaudación en el IHSS que fueron documentadas en el P1, por ejemplo:

- Excesiva información y procesos basados en papel (aumenta requerimientos de RRHH)

- Duplicidad de funciones
- Falta de claridad en algunos procedimientos
- Descoordinación entre áreas y subordinación de procesos separada
- Insuficiencia de recurso humano en los procesos de recaudación del IHSS
- Baja calidad de los datos en los sistemas
- Ausencia de soporte tecnológico
- Carencia de un sistema integrado
- Sistema limitado en el proceso de recaudación
- Limitación de nuevos desarrollos por el uso de herramientas tecnológicas desactualizadas
- Exposición al fraude
- Altos costos de transacción (tiempo en trámites) para patronos y asegurados

En la siguiente figura mostramos la interacción de ambos modelos, los cuales para orientan la identificación de propuestas de mejora partiendo de los hallazgos identificados en P1.

► **Figura 2. Integración de los marcos metodológicos para la elaboración del presente informe**



Fuente: Elaborado por el equipo consultor

El planteamiento de estas propuestas de mejora ha sido posible gracias a la disposición permanente de colaborar que hemos encontrado en los funcionarios encargados de los subprocesos de la recaudación en el IHSS, al aporte de los especialistas de la OIT para guiar los resultados de esta consultoría y a la experiencia en seguridad social del equipo consultor.

Es nuestra valoración que el estado actual del IHSS corresponde a la fase 1 del nivel de Madurez. En este sentido todas las propuestas que se plantean en este informe tienen el objetivo de ayudar para



que el proceso de recaudación avance al nivel 2) “Desarrollo del control de fraude” con procesos definidos y sistemas integrados que apoyan todas las actividades del proceso.

3. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

En el informe P1-Evaluación Integral del Proceso de Recaudación se identificaron 162 hallazgos que resumen las principales características del proceso de recaudación del IHSS. La lista detallada se presenta en el Anexo 1 de este documento.

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos clasificados por cada uno de los 17 subprocesos:

► **Tabla 1 Cantidad de hallazgos por subproceso**

Subproceso	Cantidad de Hallazgos	%
Marco normativo	10	6%
Inscripción	18	11%
Suspensión y pasividad	7	4%
Elaboración de planilla pre-elaborada	7	4%
Generación de facturas y pago	10	6%
Cobro administrativo	26	16%
Conciliación de la deuda del sector público	9	6%
Formalización de convenios	13	8%
Cobro judicial	7	4%
Otros tipos de facturación	7	4%
Análisis de la recaudación	8	5%
Emisión de constancia de solvencia	3	2%
Integración con el proceso de afiliación	3	2%
Integración con el proceso de contabilidad	9	6%
Integración con el proceso de cuenta individual	10	6%
Integración con el proceso de tesorería	6	4%
Soporte tecnológico	9	6%
Total	162	100%

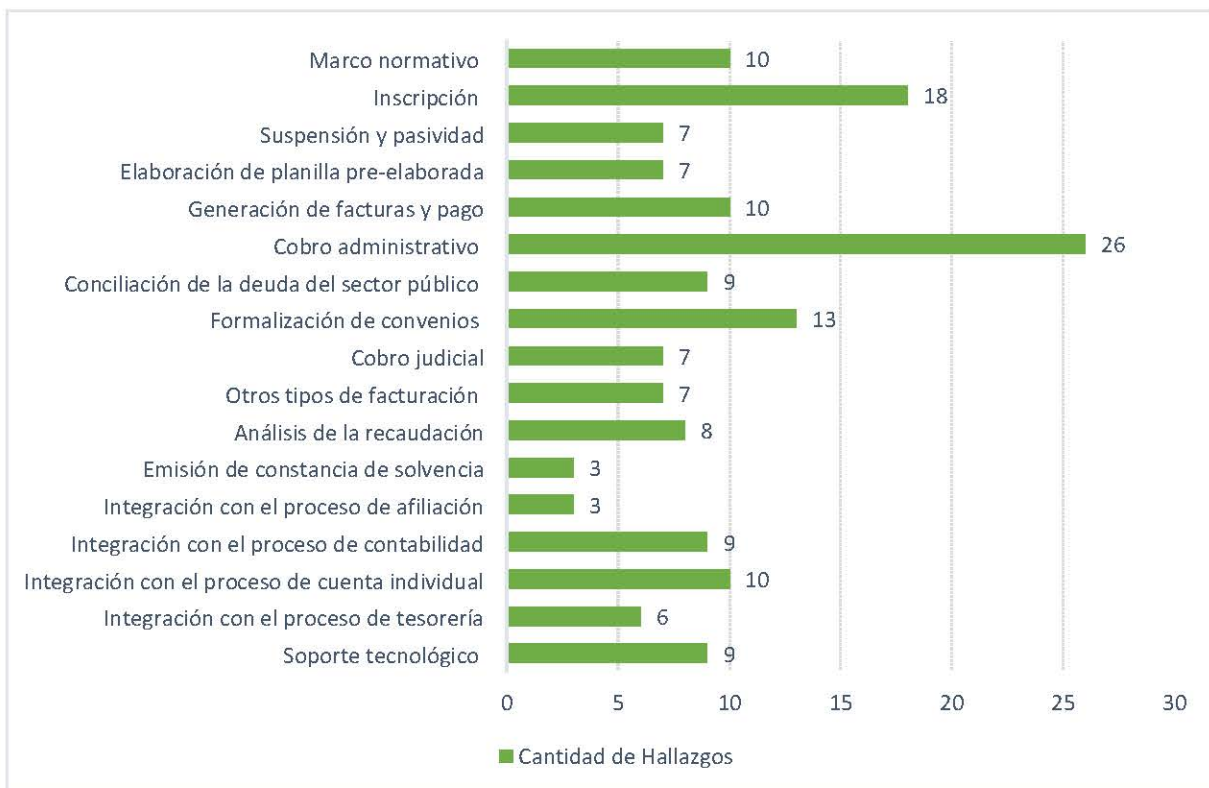
Fuente: Elaborado por el equipo consultor con base en los resultados del P1.

Tomando en cuenta que el objetivo del proyecto es identificar oportunidades para plantear una mejora integral al proceso de Recaudación IHSS, cabe apuntar que:



- El Cobro administrativo es el subproceso que contiene la mayor cantidad de hallazgos, acumulando 26 hallazgos que representan el 16% del total.
- En segundo lugar, se identificaron 18 hallazgos relacionados con la Inscripción patronal (11%), seguido por los hallazgos relacionados con el proceso de Formalización de convenios, 13 en total para un 8%.

► **Gráfico 1 Cantidad de hallazgos por subproceso**



Fuente: Elaborado por el equipo consultor según los resultados del P1.

En el marco normativo, se destacan por ejemplo limitaciones como los techos de cotización, que limitan la capacidad de expansión de la base de financiamiento del Seguro Social, y la falta de homologación de las facultades de los inspectores del IHSS, con las de los inspectores de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS).

En el subproceso de inscripción se identifican inconsistencias en los datos de inscripción, así como procesos manuales que aumentan el riesgo de errores. Además, se observa la falta de integración entre los sistemas de información del IHSS, lo que dificulta el acceso a información precisa, confiable y oportuna.



En cuanto al cobro administrativo, se observa un déficit del personal adecuado para desempeñarse como gestores de cobro y una dependencia de recursos y apoyo logístico insuficientes, lo cual afecta el manejo la cartera de morosidad y la eficiencia de la recaudación.

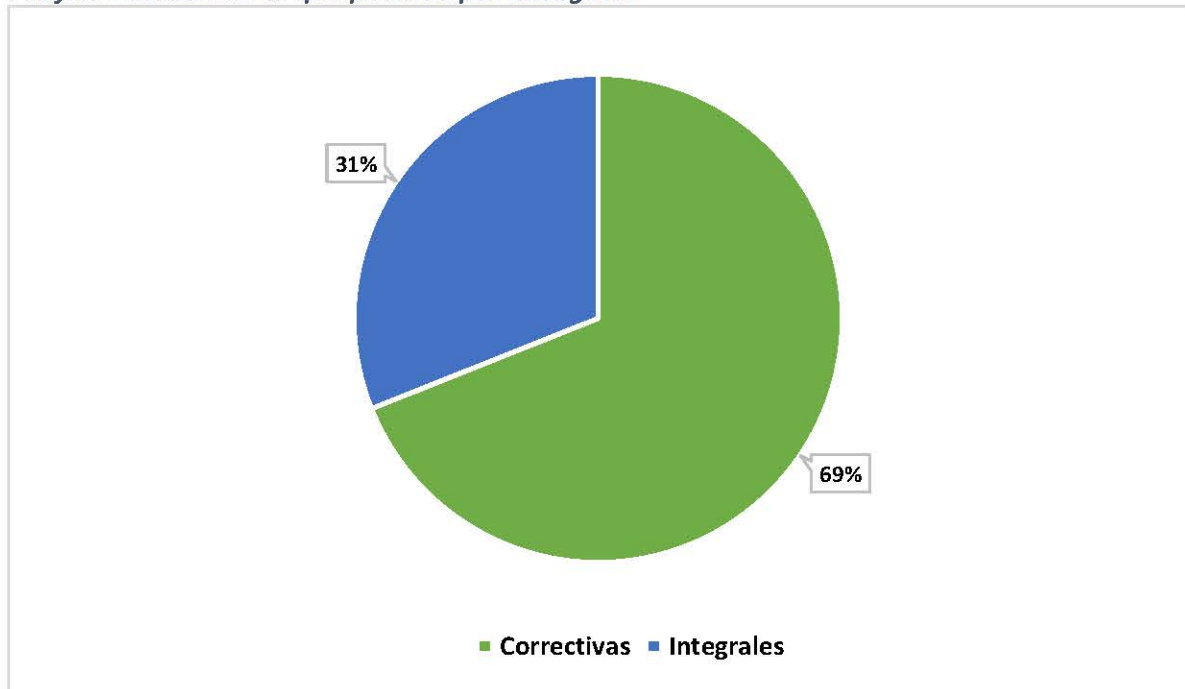
En cuanto al soporte tecnológico, se observan sistemas informáticos obsoletos, destacando los riesgos asociados a los vencimientos de licencias sin soporte, considerándose un riesgo para la operatividad y desarrollo de las actividades diarias del IHSS.

4. PROPUESTAS DE MEJORA

A partir del análisis de los resultados del Producto 1 se han formulado un conjunto de mejoras, las cuales han sido clasificadas de acuerdo con dos categorías: correctivas e integrales. Estas categorías agrupan las propuestas de acuerdo con criterios tales como la complejidad organizacional, el nivel de intervención y coordinación, el plazo y los recursos que demanda su atención. Este apartado plantea una ficha de caracterización para cada una de las propuestas.

A continuación, se presentarán las propuestas de acuerdo con las categorías indicadas:

► **Gráfico 2 Resumen de propuestas por categoría**



Fuente: Elaborado por el equipo consultor con base en las propuestas presentadas



4.1. PROPUESTAS DE LA CATEGORÍA CORRECTIVAS

Se refiere a las propuestas que se plantean para resolver o mitigar problemas existentes, que, por su relevancia e impacto en la eficiencia del proceso de recaudación, requieren cambios a corto y mediano plazo para atenderlos de forma inmediata y puntual. Los recursos y esfuerzos que implica su atención no necesariamente representan una inversión rescatable en el momento de implementar la solución definitiva.

A continuación, se presenta un resumen de las propuestas de tipo correctiva:

► **Tabla 2 Resumen de propuestas correctivas**

Código de Propuesta	Propuesta
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-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal
C-06	Digitalización del expediente patronal
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal
C-09	Mejora en el proceso de conciliación de facturas del sector público
C-10	Implementación de un mecanismo para el procesamiento de pagos del Estado
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes
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-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS
C-17	Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia



Código de Propuesta	Propuesta
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación

Fuente: Elaborado por equipo consultor.



Propuesta C-01: Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	✓
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión.
- Gerencia Financiera Administrativa.

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación
- Subgerencia de Afiliación

Descripción del problema



El IHSS enfrenta problemas organizacionales significativos del sistema de recaudación que afectan la eficiencia en la gestión y su capacidad de mejoramiento. La asignación de funciones operativas al Director Ejecutivo, la centralización ineficiente de las actividades del proceso de inscripción, la ambigüedad en la coordinación regional y las deficiencias en el personal impactan negativamente en la operativa normal del Instituto en lo que respecta al proceso de recaudación. Estos problemas estructurales están limitando la capacidad del IHSS para gestionar eficazmente sus procesos y recursos. A partir de esta preocupación el IHSS ha venido valorando propuestas de reestructuración que consideran la separación de la Gerencia Administrativa y Financiera, la creación de nuevas gerencias y unidades, este enfoque requiere de ajustes adicionales y finalmente la aprobación de la nueva organización.

Objetivo de la mejora

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 de respuesta en relación con los diferentes elementos que convergen en el sistema de recaudación. La meta es garantizar una gestión más eficaz y una mayor transparencia en el uso de recursos y cumplimiento normativo.

Descripción detallada de la mejora

Consolidar la propuesta de reorganización del IHSS, que incluye varias fases de desarrollo y contempla la creación de nuevas gerencias y redefinición de órganos, puestos y reubicación de dependencias. Esto abarca la consolidación y aprobación de la propuesta de reorganización del IHSS gestionada por Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión y elaborada por el Departamento de Organización y Métodos presentada en julio 2024. Además, considera la evaluación y ajuste de perfiles y funciones del personal para alinear capacidades y responsabilidades con los nuevos requerimientos organizacionales.

Basada en un análisis de conclusiones identificadas en el informe P1 relacionadas a problemas debido a la dispersión de responsabilidades entre varias unidades y la participación de diversas dependencias en los procesos, así como poca coordinación al depender de varias gerencias, se identifica que esta propuesta se alinea con las mejores prácticas internacionales en la gestión de seguridad social. Esto asegura una implementación factible y sostenible que incrementará la eficiencia operativa y la recaudación.

Las fases que plantea esta reorganización son las siguientes:

-FASE I: “contempla las modificaciones al organigrama General del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, Régimen de Riesgos Profesionales, Régimen de Enfermedad y Maternidad, así mismo la



segregación de la Gerencia Administrativa y Financiera, dividiéndola en Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera, cada una con sus propias dependencias para hacer eficiente el control del gasto, y uso de los ingresos (...) Asimismo, se efectúa la creación de la Gerencia de Aseguramiento para visibilizar macroprocesos críticos que conforman la columna vertebral del Instituto y que soportan el accionar de los tres regímenes y se incorpora la Unidad de Cumplimiento Regulatorio aprobada por Junta Directiva en Certificación de Acta No. SOJD-IHSS-107-2023 del 20 de marzo 2024 para asegurar que las diferentes actividades del IHSS se ajusten a las leyes, regulaciones y normas aplicables en su ámbito de acción, además se efectúa reubicación de algunas dependencias asesoras que pasan al nivel operativo.”²

En esta fase es necesario continuar con los esfuerzos para lograr la aprobación por parte de las autoridades para luego establecer la fecha en que regirán estos cambios. Llama la atención que la propuesta organizacional no hace referencia al Comité de Recaudación cuyo rol fue analizado en el P1 y se identificaron inconvenientes administrativos para articular su operación de manera sostenida. Es nuestra apreciación que a causa del rango que tienen sus miembros, debido también a la cantidad de representantes que lo conforman y por las cargas laborales cotidianas, se enfrentan dificultades para lograr quorum.

Vale la pena destacar que en el informe P1 se documentaron las barreras que enfrenta la GTIC para atender de manera oportuna las necesidades derivadas del proceso de recaudación y la altísima dependencia de los especialistas técnicos encargados de dar soporte a la plataforma actual.

-FASE II: “será desarrollada posteriormente, la cual contemplará la descripción de los perfiles de órgano y descripción de puestos y funciones”³.

Se recomienda para esta II fase tener en cuenta la atención de los siguientes aspectos relacionados con el proceso de Recaudación:

- Analizar brechas de capacidades de los funcionarios actuales y el nuevo perfil de los puestos de inspector y gestores de cobranzas para proponer un plan de capacitación para equiparar sus habilidades.
- Establecer que los funcionarios realicen solo las actividades según el puesto que ocupan, es decir la multifuncionalidad solo debería existir en algunas oficinas regionales siempre y cuando se traten de tareas vinculadas con las funciones de aseguramiento.
- Realizar una revisión de las funciones y responsabilidades de la nueva Gerencia de Aseguramiento en función del rediseño del proceso de Recaudación, tomando en consideración lo desarrollado en la Fase I.

² Tomado de documento PROPUESTA REESTRUCTURACIÓN ORGANIGRAMA GENERAL Y PARCIALES DEL IHSS

³ Idem anterior



Actividades

- *Como parte de las actividades a realizar en la Fase I, se consideran las siguientes:*
 1. Analizar la conveniencia de crear unidades administrativas regionales para realizar trámites que actualmente solo se pueden realizar en la oficina central de Tegucigalpa.
 2. Aprobar el estudio organizacional ya elaborado por expertos del IHSS.

- *Como parte de las actividades a realizar en la Fase II, se consideran las siguientes:*
 1. Analizar brechas de capacidades de los funcionarios actuales y el nuevo perfil de los puestos de inspector y gestores de cobranzas para proponer un plan de capacitación para equiparar sus habilidades.
 2. Redefinir el perfil de puestos del Inspector Patronal y el Gestor de Cobranza.
 3. Realizar una revisión de las funciones y responsabilidades de la nueva Gerencia de Aseguramiento en función del rediseño del proceso de Recaudación, tomando en consideración la experiencia adquirida en fase I

Prerrequisitos

- Recursos financieros y humanos asignados, necesarios para llevar a cabo la reestructuración y sostenimiento de las nuevas unidades y gerencias.
- Procedimientos de trabajo actualizados y readecuados para soportar los procesos en las nuevas estructuras organizacionales.

Beneficios

- Cierre de brechas de habilidades del personal, con la actualización de manual de puestos y responsabilidades en función de las necesidades institucionales, permitiendo una disminución de carga de trabajo en los puestos, y optimizando la distribución de los recursos y tiempos de atención.
- 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.
- 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.

- 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.
- Toma de decisiones mejorada basada en indicadores de gestión del proceso integral de recaudación.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	✓
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Contabilidad.
- Subgerencia de Recaudación.

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Afiliación.
- Departamento Nacional de Recaudación Administrativa.



Descripción del problema

El Departamento Nacional de Recaudación Administrativa carece de un módulo para el registro y seguimiento de trámites relacionados con la gestión de cobros y no posee un mecanismo automático para cambiar el estado de los guiones patronales según reglas de negocio establecidas. Esto conlleva que actualmente haya en la cartera un conjunto de cuentas patronales de personas fallecidas y que registran saldos menores. Cada mes estas cuentas deben anularse manualmente para preparar las listas sobre las que se realizan las gestiones de cobro.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Implementar una política para el manejo de las cuentas menores y de personas fallecidas, que permita eliminar saldos de acuerdo con las normas establecidas por el IHSS, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y la Contaduría General de la República (CRG). Esta implementación en los sistemas podría considerar la utilización de algoritmos para la detección de cuentas con saldos menores, según los parámetros que se establezcan y la ejecución automática de este proceso de depuración.

Actividades

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.
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.
3. Implementar pruebas piloto para validar la funcionalidad de los ajustes.
4. Establecer los manuales y procedimientos para el uso de las aplicaciones y herramientas del IHSS basada en la política.
5. Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.
6. Monitorear continuamente para evaluar el cumplimiento de los parámetros establecido.



Prerrequisitos

- Se aprueba la Política de saldos menores y personas fallecidas según la propuesta presentada por la Subgerencia de Recaudación y Subgerencia de Contabilidad.
- Se establecen las reglas de negocio que permitan el cambio automático del estado de los guiones patronales.

Beneficios

- 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.
- Cumplimiento normativo al seguir las normas establecidas por el IHSS, CNBS y CRG.
- 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.
- 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.
- Prevención del crecimiento de la mora no saldada al intervenir proactivamente en el ciclo de cobro.



Propuesta C-03: Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronales

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Departamento de Control Patronal.
- Subgerencia de Afiliación.
- Subgerencia de Recaudación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento Nacional de Recaudación Administrativa.
- Sección de Planilla Pre-Elaborada.



Descripción del problema

Según la normativa vigente, las empresas tienen 30 días para solicitar la declaración de pasividad patronal; de no hacerlo, se sigue facturando la planilla de forma oficiosa. Esto lleva a que una buena cantidad de guiones patronales acumulen cuentas en mora, ya que la facturación sigue activa a pesar de que la empresa puede haber dejado de operar o estar en condiciones de no poder pagar.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

La mejora en la gestión de cuentas por cobrar del IHSS se plantea mediante la implementación de la Política de Incobrabilidad, que permitirá la suspensión automática de facturas obrero-patronal después de 180 días de mora con el IHSS que se encuentren facturando de oficio en el sistema. Esta implementación en los sistemas podría considerar la utilización de algoritmos para la detección de patrones con morosidad, según los parámetros que se establezcan.

Actividades

1. Automatizar la identificación de cuentas incobrables en el sistema y desarrollar algoritmos para la detección de patrones de morosidad.
2. Realizar los ajustes necesarios en las aplicaciones y herramientas tecnológicas del IHSS, alineándolos con los parámetros definidos en la nueva política.
3. Implementar pruebas piloto para validar la funcionalidad de los ajustes.
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.
5. Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.
6. Monitorear continuamente para evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos.

Prerrequisitos



- Política de Incobrabilidad aprobada y alineada a la propuesta presentada por el Departamento de Control Patronal.
- Reglas de negocio establecidas que permitan el cambio automático del estado de los guiones patronales. Estas reglas deben estar alineadas con la Política de Incobrabilidad aprobada, considerando aspectos como condiciones de mora y criterios de suspensión.

Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 los errores humanos.



Propuesta C-04: Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
11.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Afiliación
- Departamento de Control Patronal.

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación
- Departamento Nacional de Recaudación Administrativa.
- Sección de Planilla Pre-Elaborada

Descripción del problema



El proceso actual para la gestión de pasividad patronal en el IHSS enfrenta varios obstáculos, incluyendo la redundancia en la revisión de solicitudes, la centralización del proceso únicamente en Tegucigalpa, y deficiencias en el sistema SICA Patronal. La intervención de múltiples instancias provoca demoras, mientras que la falta de herramientas tecnológicas y el uso limitado de recursos tecnológicos en los centros regionales afectan la eficiencia y agilidad del proceso. Además, la ausencia de herramientas tecnológicas para el seguimiento de casos y la falta de formalización por parte de las empresas al cerrar sus operaciones en tiempo y forma contribuyen a complicar aún más la gestión

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

La propuesta busca simplificar los requisitos y procesos actuales para el trámite de pasividad patronal en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Se espera mejorar la experiencia del patrono al optimizar los procesos internos del IHSS para una gestión más efectiva de cuentas pendientes.

Actividades

1. Evaluar los requisitos y procesos actuales para la pasividad patronal con el objetivo de reducirlos o flexibilizarlos.
2. Desarrollar procedimientos claros y accesibles para la presentación y procesamiento de la documentación necesaria para la pasividad.
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:
 - Guías detalladas que expliquen cada paso del proceso de pasividad patronal, desde la presentación de la solicitud hasta la resolución.
 - Una sección de preguntas frecuentes y un sistema de soporte en línea para resolver dudas comunes y brindar asistencia inmediata.



- Una plataforma en línea donde las empresas puedan gestionar sus solicitudes, subir documentos, consultar el estado de sus trámites, y recibir notificaciones.
- 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.
- 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.
- 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.

Prerrequisitos

- Se analiza los requisitos actuales, se consultan activamente con las partes interesadas los posibles cambios.
- Se realizan consultas regulares con representantes del gremio empresarial para entender sus necesidades y preocupaciones en relación con el proceso de pasividad del IHSS.
- Se evalúa el impacto potencial de la simplificación de requisitos en los procesos internos del IHSS y en la capacidad del Instituto para gestionar solicitudes de pasividad para cuentas con mora de manera efectiva.
- Se analiza la posibilidad de implementar la Política de Incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal.

Beneficios

- 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.
- Aumento de la conformidad empresarial, fortalecimiento de la solvencia del IHSS y asignación más efectiva de recursos para beneficiar a los asegurados.
- 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.



- 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.
- 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.



Propuesta C-05: Redefinición del perfil de puesto del inspector patronal

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Departamento de Control Patronal

Otras áreas involucradas

- Departamento Organización y Métodos
- Subgerencia de Recursos Humanos
- Subgerencia de Afiliación



Descripción del problema

El IHSS posee una composición diversa en el personal de la clase de puesto "Inspectores Patronales". Esta diversidad incluye a personas con diferentes formaciones y trayectorias profesionales, no necesariamente relacionadas con la inspección patronal. Entre ellos se encuentran funcionarios que anteriormente ocupaban posiciones de menor jerarquía, que se han reasignado a este grupo profesional y personal sin formación específica en el área de inspección, como funcionarios del sector médico, que han asumido estas funciones.

El perfil profesional del Inspector Patronal no se ajusta estrictamente a los requisitos establecidos en la práctica, y no se cuenta con un modelo de especialización funcional. No existen divisiones claras por sectores patronales ni metodologías de investigación específicas, como inspectores especializados en estudios contables, sector industrial, comercio, o en la tipificación de grandes contribuyentes.

En la escala profesional, su ubicación es en límite inferior, en el cual requiere de un bachiller profesional.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Se hace necesario, otorgar una jerarquía organizacional al puesto del inspector, ubicándolo en la clase profesional con nivel de licenciatura. Se recomienda ajustar los requisitos de ingreso y exigir como mínimo tres años de experiencia en puestos de similar naturaleza.

Es necesario empoderar y exigir un trabajo de naturaleza profesional. Se sugiere que el candidato para este puesto tenga formación en derecho, contabilidad o finanzas, para asegurar un nivel adecuado de competencia en el área. Se recomienda utilizar como punto de partida el nuevo perfil de inspector que a la fecha tiene planteado el IHSS.

Actividades

1. Oficializar el nuevo perfil, bajo el esquema de sectores especializados.



2. Realizar un estudio de brechas entre los funcionarios que actualmente ocupan este puesto y el perfil que se aspira adoptar.
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.
4. Comunicar los cambios a los inspectores actuales.
5. Actualizar el manual de puestos institucional.

Prerrequisitos

- Se revisa y actualiza la propuesta del nuevo perfil del Inspector que se tiene planteado.

Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.
- 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 agiliza procesos operativos como eficiencia en inscripción, suspensión y pasividad, planilla preelaborada, entre otros.
- 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.



Propuesta C-06: Digitalización del expediente patronal

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	✓

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Departamento de Control Patronal coordinado con los responsables en las regiones.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

Actualmente los expedientes patronales en el IHSS se mantienen en formato de papel. En los últimos años, se ha reportado la pérdida de esta documentación debido a varias situaciones, como producto de inundaciones, y la desaparición de documentación por actos personales.

Con el crecimiento progresivo de la población patronal, la problemática asociada a esta práctica administrativa se ha vuelto aún más compleja. El espacio físico destinado a la custodia de documentos, tanto en Tegucigalpa como en las oficinas regionales, es insuficiente. A medida que aumenta el volumen de expedientes, se complica la preservación adecuada de los documentos y el acceso oportuno a la información.

Además, los estándares y las buenas prácticas definidas por la industria para la custodia, el manejo y el traslado de documentos físicos no se están cumpliendo adecuadamente. Esto mantiene el riesgo de enfrentar pérdidas invaluable de información debido a eventos impredecibles de la naturaleza, siniestros o acciones dolosas que conlleven a la sustracción o extravío de la documentación

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Esta propuesta se define como un requisito para plantear acciones dirigidas a incrementar la recaudación y que busca transformar la forma en la que el IHSS maneja los expedientes mediante la digitalización y de esta manera garantizar la conservación, custodia y uso de los expedientes patronales.

Esta propuesta incluye la implementación de un procedimiento adecuado de la gestión del archivo digital definido bajo las buenas prácticas de la industria y la implementación del servicio de consulta del expediente digital del patrono vía web.

Actividades

1. Definir detalladamente una estructura estandarizada de información del expediente digital del patrono a nivel nacional.



2. Digitalizar los expedientes históricos que se encuentran en custodia del IHSS, tanto a nivel central como en las sedes regionales.
3. Establecer un nuevo procedimiento de trabajo formal para que los nuevos patronos se les genere el expediente digital como parte del trámite de Inscripción.
4. 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.
5. Socializar los nuevos procedimientos por medio de campañas de sensibilización internas.
6. Desarrollar los servicios que permita a los usuarios autorizados consultar el expediente digital del patrono vía web.
7. Definir y ejecutar una estrategia de implementación que incluya un plan de capacitación y una gestión efectiva del cambio.

Prerrequisitos

- Se crea un equipo de trabajo encargado de realizar y coordinar las actividades de elaboración formal del procedimiento de conformación digital del expediente patronal.
- El IHSS investiga las posibles herramientas tecnológicas a utilizar.
- Definición de los términos de referencia del cartel de contratación de la herramienta y definición de la estrategia de implementación.
- Se han asignado recursos humanos suficientes (internos o externos) para cumplir con las actividades de digitalización en un plazo definido.

Beneficios

- 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.
- 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.



- 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.
- Facilidad de ejecución del acceso a la información del expediente patronal, independientemente de la ubicación geográfica y el momento.
- 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.



Propuesta C-07: Formalización del proceso de cobro judicial

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables.

Líder

- Departamento Nacional de Recaudación Legal.
- Departamento de Organización y Métodos.

Otras áreas involucradas

- Unidad de Asesoría Legal.



Descripción del problema

En términos de normativa, actualmente no se dispone de un procedimiento formalizado para el proceso de cobro judicial, ni de las herramientas tecnológicas necesarias para el adecuado seguimiento y monitoreo de los casos en trámite, especialmente aquellos reportados por las sedes regionales.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Establecer y documentar un proceso detallado para el cobro judicial, que incluya la gestión de expedientes para demandas y la ejecución de medidas legales conforme con la ley hondureña. Esta propuesta integral busca formalizar y optimizar el proceso de cobro judicial en el IHSS, garantizando una recuperación más eficiente y eficaz de las deudas mediante la documentación adecuada, el respaldo legal, la capacitación del personal y el uso de tecnología avanzada para la gestión de casos.

Actividades

1. Establecer y documentar detalladamente el proceso para el manejo de expedientes y ejecución de medidas legales.
2. Alinear el nuevo proceso con el procedimiento de precobro judicial existente para garantizar una transición fluida.
3. Desarrollar e implementar herramientas de gestión y seguimiento, que se integren con los sistemas actuales existentes.
4. Ejecutar la integración de los nuevos procesos con las herramientas de gestión y seguimiento.
5. Identificar y evaluar la cantidad necesaria de personal para ejecutar los procedimientos de cobro judicial conforme a la cantidad y tipos de casos.
6. Diseñar e implementar programas de capacitación para el personal de recaudación legal.
7. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad del proceso de cobro judicial.

Prerrequisitos



- Se evalúa y adecuan los sistemas tecnológicos existentes para integrar nuevas herramientas de gestión.
- Se asignan recursos humanos y logísticos permanentes.

Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.



Propuesta C-08: Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación
- Subgerencia de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones



Descripción del problema

Producto del uso de diferentes plataformas informáticas con deficiencias en la transferencia de datos y pagos incompletos por parte de algunos patronos, especialmente del Estado, se acumula año tras año una cantidad significativa de sumas en depósito pendientes de conciliación. Esta acumulación afecta, entre otros aspectos, la elaboración mensual de estados financieros, la generación de flujos de efectivo reales, la identificación de morosidad patronal y la recepción de informes de auditoría externa con observaciones.

La falta de conciliación de la cartera de cotizaciones obrero patronal con la contabilidad ha sido señalada por los entes reguladores y Auditoría Externa. Además, la emisión de estados de solvencia patronal solo puede realizarse de forma manual, porque la información contenida en las bases de datos no es confiable por la falta de conciliación. La falta de depuración adecuada a través de la conciliación contribuye significativamente a los problemas existentes.

Otro problema importante es la disponibilidad y calidad de los datos maestros de los patronos para los diversos procedimientos que ejecuta el IHSS. La gestión de esta información está vinculada a la recolección de datos para el sistema de Datos Normativos Patronales (cuyo avance está rezagado respecto a la meta proyectada) y a los esfuerzos de las dependencias involucradas en el proceso de recaudación para actualizar y mantener integrados los datos de contacto de los patronos en el sistema oficial SICA Patronal.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Implementar un proyecto para la depuración de datos por medio de la conciliación de cotizaciones obrero patronal que abarque todas las fases del proyecto, desde la aprobación por parte de las autoridades del IHSS hasta el registro de los movimientos tanto en el sistema Legado como en SAP. Es importante considerar como parte de esta iniciativa, el resultado de la investigación realizada por el ente externo DES CONSULTING S. de R.L.



Además, se debe considerar los esfuerzos para actualizar los datos maestros del patrono mediante dos iniciativas:

- Asignar los recursos necesarios para que el IHSS complete la base de datos Datos Normativos del Patrono, la cual actualmente está al 12%, dentro del plazo establecido y en cumplimiento con el mandato de la CNBS.
- Disponer de servicios digitales para que el patrono de una forma autogestionada mantenga actualizada su información de contacto para que sea utilizada en los trámites relacionados con Facturación y Cobranza.

Actividades

1. Estimar los casos que deben ser revisados.
2. Establecer un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento del plazo establecido para completar la recolección de los datos normativos del patrono.
3. Establecer el equipo de trabajo requerido para realizar la depuración, entre ellos especialistas de la GTIC.
4. Elaborar un plan de trabajo para realizar la depuración de facturas.
5. Presentar el plan de trabajo a Junta Directiva para su aprobación.
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.
7. Desarrollar herramientas tecnológicas temporales que agilicen el proceso de depuración según los diferentes casos identificados.
8. Ejecutar los movimientos para realizar la depuración de acuerdo con el procedimiento establecido. Llevar un estricto seguimiento del avance de los casos depurados.
9. Considerar tareas de actualización de los saldos a la fecha antes de proceder con la depuración.
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.

Prerrequisitos

- El IHSS aprueba iniciar con la depuración de los datos.



- Se dispone de las políticas y reglamentos que permitan realizar la depuración para las facturaciones.
- Se asignan los recursos que requiere el proyecto que considera: un líder de proyecto, equipo de trabajo, recursos tecnológicos y plataformas de sistemas y especialistas técnicos en las aplicaciones.

Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.



Propuesta C-09: Mejora en el proceso de conciliación de facturas del sector público

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Contabilidad



Descripción del problema

El IHSS debe someter a un proceso de conciliación, todos los pagos de las cotizaciones obrero-patronales que realizan las distintas instituciones y secretarías de Estado. Para tal fin, el instituto debe realizar un proceso que es complejo, lento y dependiente de sistemas informáticos cuyo funcionamiento limita la fluidez del procedimiento.

La complejidad del proceso se relaciona con la existencia de muchos pasos, que están interconectados y dependen unos de otros. Además, requiere la intervención coordinada de varios departamentos, por ejemplo, Recaudación, Tesorería y Contabilidad a lo largo de las distintas etapas involucradas.

Por otro lado, el proceso no está diseñado para el procesamiento masivo de facturas, sino que efectúa los descargos una factura a la vez, lo que lo hace sumamente lento. Esto se agrava debido a que el proceso requiere un alto grado de intervención humana a lo largo de las distintas etapas, esto para realizar tareas de análisis y verificación de forma manual.

El Área de Recaudación recibe aproximadamente 150 certificaciones de tesorería para su respectiva conciliación. Dado que cada certificación puede tener varias facturas y transferencias, con el proceso y sistema actual, el equipo de trabajo con el que cuenta el área no da abasto para procesar dicho volumen de trabajo.

Aunque en el sector estatal todas las personas colaboradoras tienen acceso a atención de la salud y las prestaciones económicas, el dinero que ingresa a la institución por concepto de las cuotas obrero-patronales de parte del sector público no se puede conciliar con la suficiente celeridad y eficiencia, para que esté a disposición de la institución y así respaldar la atención que reciben las personas afiliadas.

Objetivos de la propuesta de mejora

Contar con un proceso mejorado de conciliación de facturas del sector público basado en la simplificación, automatización y eficiencia.

Descripción detallada de la mejora

La propuesta consiste en diseñar e implementar una mejora integral en el proceso de conciliación de pagos de cotizaciones obrero-patronales del sector público, fundamentada en los ejes de simplificación, automatización y eficiencia. Este proyecto busca transformar un proceso actualmente ineficiente y laborioso, en uno ágil, preciso y capaz de manejar grandes volúmenes de



trabajo, reduciendo significativamente los tiempos de espera y mejorando la gestión de los recursos del IHSS.

Así, en el ámbito de la simplificación, se eliminarán pasos redundantes, optimizar el flujo de trabajo actual, integrar las funciones de diferentes departamentos en un proceso más cohesivo y coordinado y trabajar sobre los sistemas actuales para lograr un acceso y manejo centralizado de la información.

A la vez, el proyecto deberá apostar por la automatización, o sea, la implementación de soluciones tecnológicas que minimicen la necesidad de intervención manual en la conciliación de facturas. Para esto se deberán adaptar los procesos y sistemas actuales mediante el uso de algoritmos avanzados para el reconocimiento y procesamiento automático de facturas, desarrollo de tareas de análisis y verificación de forma automática y la implementación de mejoras en los sistemas que permitan la conciliación masiva de facturas, procesando múltiples documentos a la vez.

Para lograr lo anterior, se deberá explorar la posibilidad de realizar modificaciones en los sistemas actuales, crear nuevos componentes o alterar la forma en que estos se comunican, sin la necesidad de desarrollar nuevos sistemas.

Una de las posibles alternativas para lograr la automatización es la definición y uso de reglas. Por ejemplo, al momento de realizar la conciliación, se podrían utilizar reglas para un manejo automático y más ágil de los faltantes y sobrantes. Así, en el caso de un sobrante con un monto relativamente bajo, se podría incluir en el sistema una nota para que se pueda utilizar ese sobrante de forma automática -con previa aprobación de la institución que hizo la transferencia a través del mismo sistema-. En caso de un monto mayor, se podría establecer una regla en el sistema para que se aplique a facturas pendientes o posteriores, utilizando algún criterio a definir. En suma, este tipo de estrategias podrían agilizar y simplificar el proceso, al tiempo que reduce la necesidad de intervención humana.

Actividades

1. Formular el proyecto y elaborar el plan de trabajo.
2. Identificar los elementos susceptibles a mejora a lo largo del proceso. Esto incluye revisar cada etapa dentro del proceso de conciliación e identificar pasos ineficientes, revisar los sistemas actuales utilizados e identificar sus deficiencias, recopilar errores comunes al realizar la conciliación y medir tiempos de procesamientos.
3. Analizar la factibilidad de intervenir esos elementos y evaluar su impacto, para así priorizar los componentes de mayor alcance, basándose en beneficios y posibles riesgos.



4. Diseñar las medidas de simplificación y automatización en conjunto con las distintas áreas del IHSS involucradas en cada etapa del proceso. Esto puede incluir rediseñar los flujos de trabajo, desarrollar nuevas herramientas de automatización integradas con los sistemas actuales, definir reglas de negocios, entre otros.
5. Definir una estrategia de implementación de esas medidas, tomando en consideración el plan de implementación, plan de capacitación y monitoreo del proceso.

Prerrequisitos

- Aprobación Institucional para modificar el proceso de conciliación y los sistemas actuales de forma que permitan implementar las mejoras.
- Se crea un equipo de trabajo con personal de las distintas dependencias involucradas en la conciliación de facturas del estado, que colaborará y coordinará la identificación, diseño y creación de la estrategia de implementación de las acciones de mejora.
- Se han asignado recursos humanos suficientes (internos o externos) para cumplir con las actividades de diseñar e implementar las mejoras.

Beneficios

- Disminución significativa del tiempo de espera para la conciliación de facturas, lo que puede reducir el tiempo de procesamiento de años a meses o incluso días.
- Conciliación más rápida y precisa de los fondos recibidos, lo que significa una mejora en la planificación y asignación de recursos financieros, asegurando que los fondos están disponibles para la institución de forma adecuada, rápida y eficiente.
- Al reducir la intervención humana, el personal del Departamento de Evaluación y Seguimiento estará enfocado en tareas más estratégicas y de mayor valor agregado, lo que se traduce en un aumento en la productividad general y la optimización del uso de los recursos disponibles.
- Capacidad de procesar masivamente las facturas y certificaciones de tesorería, para alcanzar un manejo eficiente del volumen semanal de ingreso de facturas, evitando acumulaciones y retrasos en el proceso.
- Capacidad de escalar el proceso para manejar un aumento en el volumen de trabajo sin incrementar significativamente los costos, esto se traduce en mayor capacidad para atender las necesidades futuras sin comprometer la eficiencia ni la precisión del proceso de conciliación.
- Se disminuyen los errores comunes relacionados con la entrada de datos y el manejo manual de información, al tener una menor intervención manual en el proceso de conciliación.



Propuesta C-10: Implementación de un mecanismo para el procesamiento de pagos del Estado

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.
- Departamento de Tesorería.

Descripción del problema



En el informe P1, se documentó ampliamente la seriedad del problema que existe en relación con la capacidad del IHSS para aplicar los pagos realizados por el Estado y que han sido registrados temporalmente en la cuenta contable de Otros Ingresos, generando diferencias en el detalle del pendiente de pago por concepto de cotizaciones obrero patronales y obligando en forma permanente a un gran esfuerzo de trabajo manual, que se realiza diariamente para conciliar y aplicar los depósitos realizados.

Los recursos institucionales que se invierten en la conciliación del pendiente patronal del Estado son sumamente elevados; por ejemplo, se utiliza talento humano del Departamento de Evaluación y Seguimiento de la Gestión de Recaudación a dedicarse por completo a esta labor.

Objetivos de la mejora

Disponer de un mecanismo tecnológico eficiente que facilite el trámite y aplicación de los pagos que realiza el Estado por concepto de cotizaciones obrero-patronales.

Descripción detallada de la mejora

Cabe señalar que la mejora C-10, descrita previamente propone acelerar mediante soluciones tecnológicas que involucran el reconocimiento de patrones la conciliación de los pagos recibidos en el pendiente de pago patronal, a efecto de generar mayor certeza sobre las deudas de los patronos que pertenecen al sector estatal. Estas facturas pueden haber sido pagadas por cada institución o por la SEFIN. Para complementar esa intervención, resulta necesario que las unidades responsables del IHSS estudien las dificultades que se han identificado para aplicar de forma automática los pagos del Estado, incluyendo los sistemas de información que actualmente interactúan (SAP-LEGADO-SICA FACTURACIÓN), y a partir de ahí planteen un esquema de trabajo que subsane la cantidad de trámites y esfuerzos que demanda esta tarea actualmente. Esto incluye la necesidad de que el inicio de la gestión requiera de forma presencial una solicitud expresa del representante institucional para activar un mecanismo de registro y aplicación del depósito realizado.

El mecanismo a diseñar debe permitir al responsable en cada ministerio identificar mediante alguna herramienta autogestionada los pagos que le interesa realizar, seleccionando facturas, rubros, etc.

Una vez definidos estos criterios, la herramienta debe calcular el monto a cancelar y como paso final se le deberá permitir la conexión con la banca privada en caso de que vaya a realizar el pago por este medio o que le permita registrar los datos de la transferencia realizada ya sea por SEFIN o por el Banco Central de Honduras. Hay que completar un análisis similar para las gestiones de SEFIN en cuanto al pago de las cotizaciones patronales correspondientes a otras instituciones para que de igual forma pueda reportar lo que desea pagar y poder hacer el pago integrado en esta gestión.



Actividades

1. Revisar los problemas actuales en la aplicación de pagos e identificar los requisitos funcionales y no funcionales para el diseño de una nueva herramienta.
2. Diseñar la interfaz de usuario para la herramienta autogestionada que incorpore los algoritmos de reconocimiento de patrones para la aplicación de pagos.
3. Programar la herramienta basada en los requisitos y diseñar las interfases de integración con los sistemas bancarios para la realización de pagos.
4. Realizar pruebas unitarias y de integración para asegurar la funcionalidad de la herramienta y validar con usuarios finales para asegurar que cumple con los requisitos y es fácil de usar.
5. Capacitar a los responsables en cada institución pública sobre el uso de la nueva herramienta.
6. Implementar la herramienta en los sistemas del IHSS y en las instituciones gubernamentales.
7. Monitorear el uso de la herramienta, recolectar la retroalimentación e implementar mejoras continuas.

Prerrequisitos

- Se identifican todos los escenarios posibles en los que la aplicación de pagos del Estado no se puede realizar de forma automática de modo que se convierta en una lista de chequeo para asegurar que el esquema de trabajo propuesto cumple todas las necesidades institucionales.
- Se conforma un equipo institucional de trabajo, en donde se encuentren representantes de la Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Recaudación, Tesorería y Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Plan de Trabajo sometido a conocimiento y aprobación de las autoridades superiores.
- Se socializa detalladamente el plan de trabajo a realizar a las instituciones del Estado.

Beneficios

- Liberación de recursos del Departamento de Evaluación y Seguimiento y Departamento de Tesorería, eliminando la necesidad de que el personal dedique horas diarias a conciliar manualmente los depósitos del Estado y enfocarse en actividades más analíticas de un mayor valor agregado.



- Eliminación de errores de conciliación de la cuenta por cobrar por cotizaciones obreros patronales para patronos del Estado al implementar un mecanismo con un proceso automatizado y eficiente.
- Certeza sobre el estado de la morosidad para que se pueda automatizar la validación de la condición de morosidad para la atención y pago de subsidios, como se hace para el sector privado.
- Reducción de la dependencia que existe con el sistema LEGADO para interfazar la facturación, el pago y el registro contable, de modo que de forma paulatina se le pueda ir quitando protagonismo a este sistema que debe ser discontinuado.
- Disposición de flujos de efectivo confiables y oportunos, permitiendo que los pagos del Estado se reflejen en los sistemas contables en tiempo real, mejorando la precisión y disponibilidad de datos financieros para análisis de flujo de caja.
- Disponibilidad de datos actualizados y precisos sobre los pagos permitirá realizar estudios actuariales con una base de datos confiable, mejorando la planificación financiera a largo plazo del IHSS.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.
- Subgerencia de Contabilidad.
- Departamento de Tesorería.



Descripción del problema

El proceso de generación y ajuste de facturas del IHSS presenta varios desafíos críticos debido a la ineficiencia y riesgo en la transferencia de información entre los sistemas LEGADO, SAP y sistemas bancarios. Los ajustes de facturas, necesarios cuando se detectan errores de digitación, son riesgosos, ya que pueden resultar en facturas duplicadas si el empleador ya ha realizado el pago, lo que requiere la intervención del Equipo de Integración para realizar dicha corrección, generando costos adicionales.

Se requiere mucho esfuerzo para revisar y realizar los ajustes derivados de los inconvenientes y con la limitación de recursos de las áreas usuarias, esto se convierten en sobrecarga de trabajo que afectan el flujo de operación normal del proceso de Recaudación y afecta fuertemente la calidad de la información.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Formular un proyecto de carácter interno en el IHSS que tenga como fin optimizar las interfaces entre los sistemas LEGADO y SAP para resolver los problemas recurrentes en la transferencia y actualización de información. Este proyecto interno incluye la contratación por servicios de especialistas técnicos con experiencia en las tecnologías involucradas, en aras de asegurar la dedicación de los recursos y asegurar el cumplimiento de las metas. Esta optimización se basa en lo siguiente:

- Realizar un abordaje incremental del problema en el cual se identifica un grupo de escenarios o patrones en los que no se está completando el traslado de facturas de una forma transparente. Para este grupo se completan las siguientes tareas:
 - Identificar los ajustes técnicos a realizar y aplicarlos.
 - Verificar la correcta transferencia de facturas al sistema bancario y SAP: Asegurar que las facturas generadas en LEGADO se transfieran de manera completa y precisa al sistema de bancos y SAP, eliminando errores de omisión y garantizando que la información necesaria esté disponible para su procesamiento.
 - Actualización correcta de pagos en el sistema de bancos y SAP: Garantizar que, al realizar pagos en el sistema bancario, la información se actualice correctamente en SAP y LEGADO.



Esto incluye reflejar de manera adecuada los pagos realizados para evitar desajustes en los registros financieros y contables.

Este proyecto se caracteriza como un ciclo repetitivo, que incluye observar, medir, identificar las causas de los problemas, hacer cambios en las aplicaciones, pruebas y puesta en producción y volver a observar.

Actividades

1. Establecer el equipo de usuarios requeridos, y el líder del equipo de proyecto.
2. Establecer un plan de trabajo que incluye varios ciclos de investigación, diseño y desarrollo.
3. Medir los inconvenientes presentados en cada interfaz.
4. Contratar diferentes especialistas tecnológicos, especialistas de Bases de Datos, de infraestructura, de Telecomunicaciones, del ambiente de desarrollo.
5. Involucrar a usuarios expertos en la identificación de inconvenientes y pruebas de soluciones.
6. Documentar el proceso de optimización, incluyendo observaciones, mediciones, causas identificadas, cambios realizados, pruebas, y resultados.
7. Elaborar informe detallando los resultados de la implementación de las mejoras y las recomendaciones para ajustes futuros.

Prerrequisitos

- Se han asignado los siguientes recursos: un líder del proyecto, equipo de trabajo y especialistas en tecnológicas utilizadas de las aplicaciones según se requiera.

Beneficios

- Mejoramiento en la conciliación entre los registros de pagos del sistema LEGADO y SAP al garantizar que la información esté actualizada en ambos sistemas.
- 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.
- 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.
- Reducción de tiempo de procesamiento de pagos ya que se registrarán de manera más ágil en el sistema LEGADO y SAP.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Unidad de Asesoría Legal.
- Departamento de Control Patronal.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

En el artículo 4 de la ley constitutiva del IHSS se incluyen como parte del REAP grupos de trabajadores que en su vida laboral muestran una correcta relación obrero patronal, por lo que deben excluirse de esta modalidad de aseguramiento, que debería de ser, solo para trabajadores por cuenta propia.

Objetivos de la mejora

Mantener en la afiliación patronal una consistencia sobre el principio fundamental del hecho que genera la obligatoriedad del aseguramiento, que recae en la existencia de una correcta relación obrero patronal, para no crear desigualdades entre los iguales y ajustarse a la regulación internacional en la materia. Igualmente, una vez que el solicitante ha sido inscrito como trabajador independiente ante el IHSS, debe adquirir esa condición en forma obligatoria.

Descripción detallada de la mejora

Se recomienda modificar el artículo 4 de la ley constitutiva del IHSS, para que se excluya de ese listado, los grupos de trabajadores que no laboran por cuenta propia, sino que lo hacen por cuenta ajena, lo que implica que deben asegurarse por la vía de una figura patronal determinada. Se recomienda que quienes laboren por cuenta ajena deben registrarse correctamente en el sistema de planillas del IHSS e incorporar la obligatoriedad del aseguramiento, cuando el solicitante haya suscrito su seguro.

Los trabajadores a excluir serían:

- a) ...
- b) Los trabajadores domésticos;
- c) Los trabajadores a domicilio;
- d) Los trabajos ocasionales y de temporada;
- e) Otras personas que se dediquen a actividades asalariadas o no, tales como deportistas, estudiantes y religiosos,

Actividades

1. Redactar una propuesta del artículo, para ser revisado y aprobado.
2. Escalar la modificación del artículo al Congreso para su revisión y aprobación.
3. Elaborar campañas de comunicación del nuevo ajuste a la ley del IHSS.



Prerrequisitos

- Se integra un equipo de trabajo especializado por expertos en materia jurídica y representantes del IHSS
- Se determina la posibilidad de plantear esa modificación ante la instancia que corresponda.

Beneficios

- Equidad en la conceptualización para la elaboración de planilla preelaborada, que todos los trabajadores que laboran por cuenta ajena sean afiliados adecuadamente al IHSS.
- Incremento y fortalecimiento en la recaudación de cotizaciones al afiliar a grupos de trabajadores que actualmente no están asegurados.
- 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.
- Reducción de la informalidad laboral al asegurar que todos los trabajadores asalariados tengan acceso a los mismos derechos y beneficios de seguridad social.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	✓
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Afiliación.
- Sección de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Control Patronal.
- Gerencia Médica



Descripción del problema

El REAP enfrenta varias limitaciones significativas que afectan su crecimiento y eficiencia. Desde su implementación en el 2009 como plan piloto, este ha permanecido circunscrito a la ciudad de Tegucigalpa. Este régimen padece de una falta de automatización y depende de numerosos procesos manuales, como el uso de una base de datos en Excel para la facturación. Además, la restricción geográfica no solo impide que la población fuera de Tegucigalpa acceda a sus beneficios, sino que también limita la capacidad de recaudación del Seguro Social.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Para esta expansión, se propone establecer el REAP en Tegucigalpa como una iniciativa estable y operativa. Es importante que esta implementación no sea tratada como un proyecto piloto, sino como un modelo funcional con todas las herramientas automatizadas plenamente operativas. Esto garantizará que, antes de su expansión a otras ciudades, el sistema esté probado y optimizado, minimizando así los riesgos y asegurando su eficiencia y eficacia.

Una vez fortalecida y operativa la aplicación en Tegucigalpa, se procederá a seleccionar una ciudad piloto para la ejecución del REAP. El crecimiento gradual del REAP a nivel nacional se basará en los resultados obtenidos en la ciudad piloto. La capacitación del personal del IHSS deberá ser un componente esencial para el éxito del REAP.

Asimismo, se debe desarrollar un plan de implementación y expansión estratégico, que contemple la evaluación continua de los resultados y la realización de los ajustes necesarios para optimizar el sistema. La implementación en otras ciudades debe seguir este plan, ajustándose según sea necesario para asegurar el éxito en cada nueva localidad.



Actividades

1. Desarrollar un plan estratégico de implementación y expansión, que incluya cronogramas y recursos necesarios, tomando en consideración.
2. Garantizar que el REAP en Tegucigalpa no sea considerada una ciudad piloto, si no un modelo funcional.
3. Mejorar los plazos en los que se realiza la valoración médica que es un requisito para la afiliación a este régimen.
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.
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.
6. Organizar sesiones de capacitación para el personal del IHSS, sobre el uso efectivo de las herramientas automatizadas y la normativa propia del régimen.
7. Diseñar campañas de comunicación, sistemas de inspección diferenciados para esta población, entre otros.
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.
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.

Prerrequisitos

- Se optimiza el proceso del REAP mediante la automatización del modelo para la generación de facturas y seguimientos de pagos dentro del SICA Afiliación.
- La reportería del REAP amplia y suficiente de acuerdo con las necesidades del IHSS.
- Se realiza un análisis de SICA Afiliación y se identifican las áreas de mejora y automatización, que establece una base sólida para la implementación del REAP.
- Se eliminan los procesos manuales, se mejoran los tiempos de respuesta y la eficiencia del sistema. Se cuenta con soporte tecnológico durante toda la implementación para asegurar su éxito.



- Se revisa y aprueba la norma que establece de manera clara y precisa los criterios y casos en los cuales aplica el REAP ración la automatización y mejoras de los procesos de soporte en el sistema SICA Afiliación.
- Asignan recursos humanos y logísticos permanentes.

Beneficios

- Eliminación de procesos manuales en el proceso de facturación, reduciendo errores y fortaleciendo el control interno y eficiencia operativa.
- 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.
- 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.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones
- Unidad de Comunicación y Marca



Descripción del problema

La comunicación actual entre el IHSS y los patronos, así como con los derechohabientes, presenta múltiples deficiencias que impactan negativamente en la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. La falta de canales de comunicación modernos para el registro, seguimiento y actualización de trámites, y la ineficiencia en el proceso de conciliación y pago, requieren esfuerzos manuales continuos, incrementando los costos operativos. La dependencia de recursos humanos sobrecargados y mal equipados ralentiza los procesos y afecta la calidad del servicio.

Objetivos de la mejora

Mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes, mediante la implementación de aplicaciones tecnológicas que modernicen y automaticen los procesos de gestión de datos y seguimiento de trámites.

Descripción detallada de la mejora

Formular un proyecto para la implementación de aplicaciones tecnológicas que se ya encuentran desarrolladas por la GTIC, que considere todas las fases desde la aprobación de las soluciones por parte de las unidades usuarios hasta la capacitación y comunicación al público en general. La implementación de estas aplicaciones optimizará y ampliará la comunicación con los patronos y derechohabientes, modernizando y automatizando estos procesos, reduciendo la carga operativa, mejorando la precisión y actualidad de los datos, facilitando una gestión más eficiente y efectiva de los recursos del IHSS.

Las aplicaciones a implementar son:

- Completar las pruebas y publicar la solución construida denominada Portal Patronal: que permite consultar y actualizar información variada para los patronos y afiliados.
- Completar las pruebas y publicar la solución construida denominada Módulo de Call Center: sistema para la automatización de la gestión de cobro del IHSS. Permite que se lleve el control y seguimiento de las llamadas que realizan los gestores de cobros a los patronos para recuperar la mora.
- Desarrollar Apps móviles para asegurados: aplicaciones móviles dirigidas a los asegurados puedan consultar desde sus dispositivos móviles la cantidad de cotizaciones que tienen y los beneficios que puede tener derecho.
- Desarrollar Apps móviles para patronos: aplicaciones móviles dirigidas a los patronos para que actualicen sus datos de contacto para fines de facturación y cobros.



Actividades

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.
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.
3. Obtener autorización de la Junta Directiva para la implementación de las aplicaciones y la asignación de los recursos necesarios.
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.
5. Ejecutar el plan de capacitación establecido.
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.
7. Para la puesta en producción de las aplicaciones se deben considerar algunas actividades, como, por ejemplo:
 - Establecer la fecha de inicio.
 - Requiere un proceso de carga de datos.
 - Pruebas y aceptación de las aplicaciones por parte del responsable del ambiente de producción.
 - Instalación del hardware (HW) requerido.

Prerrequisitos

- Se aprueba la implementación de las aplicaciones por parte de las autoridades institucionales
- Se han asignado recursos necesarios, como ser:
 - Equipo para el desarrollo
 - Equipo de Implementación
 - HW/SW.
- Se concilian y depuran los datos obrero patronal en los sistemas reflejando información precisa en las aplicaciones a implementar.



Beneficios

- 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.
- Mejorar la experiencia de los patronos y asegurados ofreciendo servicios digitales, sin restricciones de horario y desde cualquier lugar.
- 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.



Propuesta 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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones
- Unidad de Asesoría Legal.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

Actualmente los reparos y multas son conceptos de cobro que no producen morosidad patronal para efecto de aplicar el cobro de las prestaciones en salud y económicas que brinda el IHSS. Cuando el IHSS produce un reparo, obedece a un esfuerzo de normalización de una situación de relación laboral no registrada en la institución; por lo tanto, su no pago debe tener los mismos efectos del no pago de una planilla preelaborada.

En otras instituciones de Seguridad Social, al reparo se le llama Planilla Adicional, es decir, sigue siendo una planilla común, aunque obedece a un período de tiempo ya pasado, y su no pago en el plazo definido genera morosidad patronal. En el caso particular del IHSS, durante la etapa de análisis se identificó que existe una importante cantidad de expedientes de reparos a nivel regional que no han sido procesados y que pueden haber perdido vigencia dadas las múltiples variaciones en las cuentas patronales a lo largo de los años.

Por otra parte, las multas, proceden del no pago de cotizaciones a la seguridad social. En principio, los efectos administrativos y normativos de las cotizaciones (lo principal) deben acompañar los mismos efectos de las multas (lo accesorio).

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Crear y aprobar una normativa para que los reparos y multas no pagadas pasen a conformar parte de la morosidad patronal y, consecuentemente, todas aquellas prestaciones otorgadas, sean económicas o de salud, procedan a facturarse al patrono moroso.

Igualmente, esta condición de morosidad patronal le impedirá al patrono, realizar actividades comerciales, hasta tanto logre llevar en condición de patrono al día a su empresa.

Actividades

1. Conformar equipo de trabajo con representantes de áreas funcionales clave.
2. Redactar la normativa y someterla a aprobación de la Junta Directiva.
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



4. Modificar los sistemas computacionales para que el manejo de facturas por reparos y multas, generen morosidad en caso de atraso en el pago.
5. Socialización de la nueva normativa por medio de campañas de sensibilización.
6. Ejecutar un plan de implementación.

Prerrequisitos

- Realizar una revisión exhaustiva de los expedientes referentes a facturas de reparos creados a nivel regional para identificar los vigentes.

Beneficios

- 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.
- Mayor consistencia en la interpretación y aplicación del no pago de los conceptos citados.
- Se elimina un vicio recurrente de la población patronal, al esperar períodos de amnistía para proceder al pago de las multas.
- Aumentan los ingresos por recaudación al asegurar que todas las deudas por reparos y multas se cobren efectivamente.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.

Otras áreas involucradas

- Unidad de Asesoría Legal.
- Departamento de Control Patronal.
- Departamento Organización y Métodos.



Descripción del problema

De acuerdo con la Ley del IHSS, concretamente en su Art. 27, se cita:

“El Director Ejecutivo está subordinado a la Junta Directiva y serán sus atribuciones u obligaciones:

- 1) Ejercer la representación legal del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS);

...

- 6) Sancionar con multas a los patronos y asegurados, por el incumplimiento de la Ley ...”

Lo anterior provoca, que el trámite de las acciones legales que deriven de incumplimiento de pago de las cotizaciones de la seguridad social deba ser firmadas por la Dirección Ejecutiva. El equipo consultor considera que es un asunto de trámite simple y de evidencia probatoria documental. Esta asignación de funciones operativas en una figura organizacional de tan alta jerarquía produce atrasos innecesarios en la gestión documental, en virtud de las obligaciones laborales propias del puesto Director Ejecutivo. Igualmente, esto sucede con el poder sancionatorio para multas a los patronos y asegurados, que es un trámite operativo producto de la gestión ordinaria.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Delegar la Representación Legal del IHSS en el Gerente Administrativo Financiero, al menos a nivel de un poder especial solo para estos trámites cobratorios, que deben ventilarse en el Juzgado de Letras del Trabajo, donde se requiere tener un poder especial de representación a favor del abogado que ejecuta el patrocinio jurídico en el proceso de cobro judicial.

Por otra parte, la facultad sancionatoria de multas a patronos y asegurados debe delegarse formalmente a la administración activa, con el fin de gestionar con mayor celeridad esos actos.

Actividades

1. Elaborar una propuesta de delegación administrativa de la representación legal del IHSS y facultad sancionatoria de multas a patronos y asegurados.
2. Someter la propuesta para aprobación por parte de Junta Directiva.
3. Comunicar a las partes intervinientes el acuerdo del órgano superior.



4. Socialización de la propuesta por medio de campañas internas en el IHSS.
5. Ejecutar un plan de implementación.

Prerrequisitos

- Integrar un equipo de trabajo, que analiza la posibilidad propuesta, redacte un proyecto de acuerdo para la Junta Directiva.

Beneficios

- 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.
- 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.
- Fortalecimiento en la imagen institucional al mejorar la celeridad y eficiencia de estos trámites.



Propuesta C-17: Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.

Otras áreas involucradas

- Unidad de Asesoría Legal.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

De acuerdo con la Ley del IHSS, concretamente en su Art. 65, se cita:

“Para la eficaz recuperación de las cotizaciones de mora y de cualquier otro valor adeudado al Instituto las certificaciones expedidas por El Director Ejecutivo constituirán Títulos Ejecutivos. La información para la emisión de tales Títulos será tomada de la planilla de cotizaciones pagadas por El patrono, sin perjuicio de los recargos por mora y las multas y ajustes que deban efectuarse, después del correspondiente auditaje.

Todo empleador sujeto al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), queda obligado a exhibir la constancia de encontrarse al día de sus cotizaciones o contribuciones al Instituto, para ejercer los actos siguientes:

- a) Cobrar al Instituto cualquier obligación; y,
- b) Participar en licitaciones que promuevan El Instituto, El Estado y sus Entidades Descentralizadas, Desconcentradas y Las Municipalidades.

Las constancias de solvencias serán expedidas por el Director Ejecutivo...

...”

Lo anterior provoca que el trámite de las acciones legales, específicamente la constitución de un título ejecutivo para sustentar la morosidad de un patrono por el incumplimiento de pago de las cotizaciones de la seguridad social deba ser firmado por la Dirección Ejecutiva. Esto resulta en un procedimiento que, aunque es de trámite simple y cuenta con evidencia probatoria, se ve demorado, por lo que se hace necesario agilizar este proceso para ofrecer una mayor celeridad procesal.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Para agilizar el proceso administrativo y mejorar la eficiencia en la gestión de cobro judicial por cotizaciones en mora, así como en la emisión de constancias de solvencia, se propone delegar ciertas responsabilidades actualmente asignadas al Director Ejecutivo. Se recomienda que la firma de los



títulos ejecutivos pueda ser delegada al Gerente Administrativo Financiero, mediante un poder especial que aborde específicamente este tipo de trámites.

Adicionalmente, para las certificaciones de solvencia, se sugiere implementar una aplicación web que permita realizar este trámite sin la necesidad de documentos firmados físicamente. Esta medida no solo aceleraría el proceso, sino que también reduciría la carga administrativa y los posibles retrasos. En caso de que la implementación de la aplicación web no sea viable en el corto plazo, se propone igualmente delegar esta responsabilidad al Gerente Administrativo Financiero, asegurando así una mayor celeridad y eficiencia en la emisión de estas certificaciones.

Actividades

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.
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.
3. Desarrollar los procedimientos que se deberán seguir para la firma de los títulos ejecutivos y certificaciones de solvencia patronal.
4. Comunicar al personal del IHSS sobre los cambios en la emisión de títulos ejecutivos y certificaciones de solvencia patronal.
5. Evaluar la posibilidad de emitir certificados de solvencias por medio de un aplicativo web.
6. Desarrollar o adquirir un aplicativo web con los requerimientos necesarios para la emisión de solvencias patronales.
7. Socialización de la propuesta por medio de campanas internas en el IHSS.
8. Ejecutar un plan de implementación.

Prerrequisitos

- Equipo de Trabajo asignado, con experiencia legal y con el desarrollo de un análisis de la propuesta.
- Equipo de Trabajo asignado de GTIC, con un análisis de la posibilidad de desarrollo de una aplicación web para la gestión de las constancias de solvencia de forma automática.



Beneficios

- 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.
- Reducción de carga administrativa al Director Ejecutivo al transferir estas responsabilidades a niveles gerenciales.
- Fortalecimiento en la imagen institucional al mejorar la celeridad y eficiencia de estos trámites.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Dirección Jurídica.

Otras áreas involucradas

- Departamento de Control Patronal
- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.



Descripción del problema.

En la siguiente tabla se muestran los valores de referencia para el presente año de los salarios mínimos mensuales por actividad económica.

► **Tabla 3 Tabla de salario mínimo 2024**

Tabla de salario mínimo, vigente a partir del 01 de enero del año 2024					
Año 2024					
Acuerdo SETRASS-109-2024					
No.	RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES	SALARIO MÍNIMO 2024 MENSUAL	SALARIO MÍNIMO 2024 JORNADA ORDINARIA DE 8 HORAS LABORABLES	SALARIO MÍNIMO 2024 POR HORA
1	Agricultura, silvicultura, caza y pesca	De 1 a 10	8,581.45	286.05	35.76
		De 11 a 50	9,064.69	302.16	37.77
		De 51 a 150	9,928.00	330.93	41.37
		De 151 en adelante	10,786.53	359.55	44.94
2	Explotación de minas y canteras	De 1 a 10	11,723.87	390.80	48.85
		De 11 a 50	12,096.24	403.21	50.40
		De 51 a 150	14,258.50	475.28	59.41
		De 151 en adelante	16,184.99	539.50	67.44
3	Industria manufacturera	De 1 a 10	11,507.77	383.59	47.95
		De 11 a 50	12,263.44	408.78	51.10
		De 51 a 150	14,455.60	481.85	60.23
		De 151 en adelante	16,408.74	546.96	68.37
4	Electricidad, gas y agua	De 1 a 10	12,102.06	403.40	50.43
		De 11 a 50	12,486.41	416.21	52.03
		De 51 a 150	14,718.44	490.61	61.33
		De 151 en adelante	16,707.09	556.90	69.61
5	Construcción	De 1 a 10	11,885.95	396.20	49.52
		De 11 a 50	12,263.44	408.78	51.10
		De 51 a 150	14,455.60	481.85	60.23
		De 151 en adelante	16,408.74	546.96	68.37
6	Comercio al por mayor y menor.	De 1 a 10	11,885.95	396.20	49.52
		De 11 a 50	12,263.44	408.78	51.10
		De 51 a 150	14,455.60	481.85	60.23
		De 151 en adelante	16,408.74	546.96	68.37
7	Restaurantes y hoteles	De 1 a 10	11,885.95	396.20	49.52
		De 11 a 50	12,263.44	408.78	51.10
		De 51 a 150	14,319.31	477.31	59.66
		De 151 en adelante	15,802.53	526.75	65.84
8	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	De 1 a 10	11,994.03	399.80	49.98
		De 11 a 50	12,374.92	412.50	51.56
		De 51 a 150	14,587.02	486.23	60.78
		De 151 en adelante	16,557.90	551.93	68.99
9	Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	De 1 a 10	12,210.10	407.00	50.88
		De 11 a 50	12,597.91	419.93	52.49
		De 51 a 150	14,849.86	495.00	61.87
		De 151 en adelante	16,856.25	561.87	70.23
10	Servicios comunales, sociales y personales, seguridad y limpieza	De 1 a 10	11,669.85	388.99	48.62
		De 11 a 50	12,040.49	401.35	50.17
		De 51 a 150	14,192.78	473.09	59.14
		De 151 en adelante	16,110.41	537.01	67.13
11	Actividades de hospitales	De 1 a 10	11,669.85	388.99	48.62
		De 11 a 50	12,040.49	401.35	50.17
		De 51 a 150	14,022.31	467.41	58.43
		De 151 en adelante	15,618.53	520.62	65.08
12	Empresas acogidas a la Ley de Zonas Libres	De 1 en adelante	11,137.01	371.23	46.40
Salario Mínimo Promedio			13,156.53	438.55	54.82

Fuente: Acuerdo SETRASS-109-2024

Los porcentajes establecidos por concepto de multas en el Artículo 84 de la Ley del Seguro Social, están propuestos usando como referencia **los salarios mínimos mensuales establecidos para la categoría más alta de la actividad económica que tiene asociado el patrono.**

Si tomamos en cuenta que la mayoría de los patronos en sus planillas preelaboradas utilizan el techo de cotización establecido para reportar el salario del trabajador, cuya referencia actual se resume seguidamente:



RIESGO – AÑO	2024	2025
IVM	L. 11,336.32	L.11,903.13
EM	L. 11.109.30	L.11,903.13

cuando el Departamento de Control Patronal ejecuta el proceso para generar las facturas por multas, los cobros que se derivan de esta facturación, resultan en muchos casos más onerosos y desproporcionados si se comparan con los montos de facturación mensual, esto debido a que los salarios mínimos en varios casos se encuentran por encima del techo de cotización.

Se presume que al establecer la administración el uso de salarios mínimos mensuales como referencia para el cálculo de las multas, procuraba establecer una medida sancionatoria que evite que el patrono caiga en estos comportamientos violatorios, sin embargo, al habilitar el IHSS los periodos de amnistía de forma metódica, se ha promovido una conducta evasiva donde los patronos solicitan la anulación de estas facturas, por lo que en muy pocos casos estas facturaciones se convierten en ingresos efectivos para el IHSS.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la propuesta de mejora

Ajustar el artículo 84 de la ley para que los porcentajes establecidos para tópicos sancionatorio se calculen usando como referencia el monto de factura por cotizaciones obrero-patronales correspondiente al periodo que corresponde la multa, en aras de reflejar una mayor equidad en los cobros que factura el IHSS.

Actividades

1. Integrar una comisión técnica y definir un coordinador.
2. Evaluar la factibilidad de plantear la reforma.
3. Formular el texto que enmienda la situación expuesta.
4. Elaborar una propuesta detallada y justificada para revisión en Junta Directiva.



5. Elevar a las instancias correspondientes para obtener la aprobación.
6. Socialización de los acuerdos formales por medio de campañas.
7. Ejecutar un plan de implementación.

Prerrequisitos

- Conformar un grupo de trabajo con experiencia en reglamentos y normativa para plantear la reforma

Beneficios

- Mejor sustento en la justificación de los cálculos de multas, evitando que las sanciones sean excesivamente altas, haciendo que sean más proporcionales y justas.
- 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.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Gerencia del Régimen de Previsión Social (IVM).

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.



Descripción del problema

La cuenta individual o Kardex registra la información del histórico de cotizaciones de cada persona afiliada y es una de las fuentes principales para la determinación de los beneficios previsionales del régimen de IVM. Aunque esta información se encuentra digitalizada en imágenes, no está estructurada, depurada, ni integrada en el sistema de información del régimen.

Como resultado de lo anterior, existen vacíos de información que limitan -y en algunos casos imposibilitan- el acceso a una pensión a las personas afiliadas, a la vez que se generan graves atrasos -de hasta 14 meses- en la asignación del derecho debido a la necesidad de realizar trabajos manuales de búsqueda de información directamente en las imágenes digitalizadas.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Contar con estos datos permitiría reconstruir de forma más completa el historial contributivo de las personas afiliadas y generar un mecanismo ágil de consulta que esté a disposición del personal del instituto. Así, esta propuesta de mejora busca estructurar dichos registros históricos en una base de datos e integrarlos con el sistema de información actual del régimen. Para esto es necesario procesar las imágenes de los kardex mediante técnicas de inteligencia artificial y computación en la nube, que permitan extraer la información histórica de 30 años -de 1972 al 2001-, registrada en cerca de 593.000 imágenes digitalizadas y almacenadas en los servidores del IVM.

Posteriormente, se deben utilizar técnicas de ingeniería de datos para depurar la información y realizar un proceso de integración con las otras bases de datos y sistemas de los que dispone el instituto.

Actividades

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.



2. Extraer las imágenes de cuenta individual (Kardex) almacenadas en los servidores del IVM para su posterior carga en la nube
3. Diseñar y desarrollar un pipeline de datos que abarque las distintas etapas de procesamiento.
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.
5. Estructurar el texto en tablas y generar una base de datos histórica de la cuenta individual.
6. Depurar y limpiar los datos históricos mediante reglas y el uso de códigos ETL (extracción, transformación y carga).
7. Rediseñar y adaptar el actual sistema de información del IVM para garantizar su adecuada integración con los nuevos datos de la cuenta individual.
8. Integrar los datos de cuenta individual con el sistema de información del IVM.

Prerrequisitos

- Se definen las reglas que permitan realizar la depuración de los datos de cuenta individual en conjunto con el equipo de la Gerencias del IVM
- Se han asignado recursos humanos y económicos suficientes (internos o externos) para cumplir con las actividades en un plazo definido:
 - Se designa un líder del proyecto.
 - Se cuenta con especialistas en materia de ingeniería de datos, ciencias de datos, inteligencia artificial y computación en la nube.
 - Se asignan recursos para la compra de servicios de almacenamiento y procesamiento mediante modelos de IA en la nube.
 - Se asignan recursos para el rediseño y ajuste del actual sistema de información del IVM.

Beneficios

- Disponer de una base de datos depurada, precisa y completa del historial contributivo de las personas que permita garantizar la asignación del derecho a una pensión a las personas que realmente cumplen con los requisitos, lo que implica un impacto social importante.
- Reducción significativa del tiempo para atender las solicitudes de pensiones y otorgar ese derecho.
- Disponer de datos más certeros para toma de decisiones en los estudios actuariales del instituto, que permitan una planificación más precisa y la toma de decisiones basadas en mejores datos.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables.

Líder

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.

Otras áreas involucradas

- Gerencia Administrativa Financiera.
- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.
- Departamento de Tesorería.



Descripción del problema

La continuidad de los procesos de recaudación y la disponibilidad de la información son críticos para el funcionamiento del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Una interrupción importante en los servicios de TI podría tener un impacto negativo significativo en los procesos de recaudación, afectando la capacidad del IHSS para mantener operaciones normales y cumplir con sus responsabilidades. Actualmente, existe la necesidad de garantizar que, en el caso de un evento disruptivo, los sistemas que soportan el proceso de recaudación puedan continuar operando y la información relevante permanezca accesible y segura.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Esta mejora abarca la revisión y actualización del plan de continuidad de TI para los procesos de Recaudación. El plan de continuidad de TI tiene como finalidad consolidar la información relacionada con la continuidad de los servicios de TI. La continuidad de servicios de TI busca inicialmente valorar los objetivos de continuidad en función del impacto de los servicios a la institución, establecer y divulgar qué situaciones se considerarán disparadores del plan de continuidad, posteriormente desarrollar, estructurar y probar un plan de recuperación ante desastres.

El plan de contingencia de TI debe estar alineado con las prioridades definidas en el Plan de la continuidad institucional. Este plan incluye las actividades requeridas para garantizar la continuidad de los servicios críticos de TI en apoyo a los procesos institucionales, garantizando una reacción de TI que facilite la continuidad operativa de dichos servicios aún en condiciones de desastre llevando al mínimo el impacto negativo hacia la organización.

Actividades

1. Identificar y actualizar el alcance de la continuidad de TI:
 - Inventario de Matriz de procesos institucionales y servicios de TI. Este inventario debe incluir los servicios de TI que se brinda en las oficinas regionales.
 - Identificar o actualizar la probabilidad de potenciales escenarios que pueden desencadenar eventos que causen incidentes disruptivos en los servicios institucionales, con impactos negativos y significativos para la institución.



- Identificar o actualizar, por servicio, el impacto que tendrá su interrupción durante un periodo proyectado, para el cumplimiento de las funciones institucionales. Determinar la prolongación máxima de interrupción y un corte máximo tolerable.
2. Desarrollar e implementar las respuestas institucionales de continuidad de TI:
 - Definir los roles y responsabilidades institucionales relacionadas.
 - Mantener actualizado el registro de la arquitectura del servicio de TI.
 - Definir y documentar los recursos requeridos para soportar los procedimientos de continuidad y recuperación, considerando la gente, las instalaciones físicas y la infraestructura de TI.
 3. Ejecutar, probar y revisar el plan de continuidad de TI:
 - Programar los ejercicios de prueba de los planes de continuidad de TI dentro de la bitácora de la gestión operativa. Determinar el objetivo de cada ejercicio. Preparar la documentación de la ejecución de la prueba.
 4. Realizar entrenamientos y simulaciones sobre el plan de continuidad de TI:
 - Definir y mantener los requerimientos de entrenamiento y los planes para todos quienes realicen, la planificación de la continuidad, evaluaciones de impacto, evaluaciones de riesgo, medios de comunicación y respuesta a incidentes. Garantizar que los planes de entrenamiento consideren frecuencia y mecanismos.
 5. Establecer los mecanismos para la administración de respaldos:
 - Respaldo los sistemas, aplicaciones, datos y documentación de acuerdo con la programación definida. Considerar la frecuencia (mensual, semanal, diaria, etc.), modo de respaldo (por ej. Respaldo en tiempo real vs. retención de largo plazo en ROM-DVD), tipo de respaldo (completo vs. incremental), tipo de medio. Considerar también los respaldos automatizados, los tipos de dato (por ej. Voz, video, etc.), creación de registros, datos críticos de usuarios finales (hojas de cálculo en Excel, formularios en Word, etc.), localización física y lógica de las fuentes de datos, su seguridad y derechos de acceso, así como la encriptación. Establecer y verificar las localizaciones de los respaldos.
 - Definir sitios alternativos de respaldo, que dispongan de la oportunidad y seguridad requerida para la custodia de los datos del IHSS.
 - Mantener actualizado el registro de respaldos por servicio.

Prerrequisitos

- Recursos de GTIC y de las áreas funcionales han sido asignados considerando los siguientes elementos:
 - Establecimiento del líder del proyecto



- Conformación de equipo de trabajo.
- Asignación de especialistas en tecnologías utilizadas en las aplicaciones según se requiera.

Beneficios

- 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.
- Cumplimiento regulatorio mediante la actualización de los licenciamientos, evitando problemas legales y operativos.
- Minimización del impacto de posibles interrupciones en los sistemas del IHSS.



4.2. PROPUESTAS DE LA CATEGORÍA INTEGRALES

En esta categoría se incluyen mejoras que buscan optimizar el proceso, mejorar la calidad de la información, aumentar la eficiencia y oportunidad en el servicio al afiliado y al patrono. Todas ellas apuntan a alcanzar el proceso de recaudación integrado y facilitados por el uso intensivo de tecnologías de información y su implementación requiere de más recursos y en un periodo más extenso.

A continuación, se presenta un resumen de las propuestas tipo integral:

► **Tabla 4 Resumen de propuestas integrales**

Código de Propuesta	Propuesta
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS

Fuente: Elaborado por el equipo consultor



Propuesta I-01: Rediseño del proceso de Recaudación

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación
- Subgerencia de Afiliación

Otras áreas involucradas

- Departamento de Organización y Métodos
- Gerencia de Tecnología, Información y Comunicaciones



Descripción del problema

Los procedimientos actuales para las gestiones relacionadas con el proceso de Recaudación son ineficientes, altamente manuales, redundantes y desintegrados; siendo que mucho de este comportamiento se origina en las limitaciones de las herramientas tecnológicas que soportan el proceso. La documentación de los procedimientos actuales, que está a cargo del Departamento de Organización y Métodos, busca articular los elementos desintegrados de las diferentes plataformas que intervienen en el proceso, a fin de dar certeza sobre las acciones a ejecutar por parte de los funcionarios que participan en cada uno de los trámites diagramados.

Objetivos de la propuesta de mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Se requiere el rediseño del proceso de Recaudación para el IHSS. Los nuevos procedimientos deberán plantearse aspirando a la adopción de una transformación digital, que haga un uso eficiente de los recursos, que tenga una filosofía cero papeles, que disponga de servicios autogestionados usando múltiples canales, que saque el mayor provecho del calendario que dirige el proceso, que incorpore servicios digitales orientados a las características de los grupos de patronos más relevantes tal como es el caso del sector público, que integre la actuación de los diferentes departamentos y que finalmente defina indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos en aras de disponer de un tablero de control gerencial que facilite el monitoreo de los resultados y la evaluación en el logro de las metas.

Se requiere formular un proyecto institucional para contratar los servicios de especialistas que puedan rediseñar el proceso considerando enfoques modernos para Recaudación en instituciones de Seguridad Social, a fin de que el rediseño adopte las mejores prácticas de la industria y las Directrices de la AISS en materia de Recaudación y Cobranza.

El proyecto deberá considerar todas las fases desde el levantado de requerimientos para definir los términos de referencia, la realización de un estudio de mercado, la gestión del presupuesto, la ejecución del proceso de compra y el proceso rediseñado debidamente documentado.



Actividades

1. Oficializar la ejecución del proyecto para llevar a cabo esta mejora.
2. Definición de los términos de referencia.
3. Ejecución de un estudio de mercado.
4. Asignación del presupuesto requerido para adquirir los servicios.
5. Ejecución del proceso de compra.
6. Rediseño de los nuevos procedimientos incluidos en cada subproceso respetando las premisas que guían el rediseño (mencionadas en la descripción detallada).
 - Inscripción
 - Suspensión y pasividad
 - Elaboración de planilla preelaborada
 - Generación de facturas y pago
 - Cobro administrativo
 - Conciliación deuda del sector público
 - Formalización de convenios
 - Cobro judicial
 - Análisis de Recaudación
 - Otros tipos de facturación
 - Emisión de constancia de solvencia
7. Formulación del dashboard o tablero de control para la publicación de los indicadores de gestión definidos para cada subproceso.

Prerrequisitos

- Haber implementado la reestructuración organizacional.
- Conformar el equipo contraparte del proyecto para llevar a cabo esta mejora con representantes de las áreas participantes, definiéndoles claramente la dedicación que deben tener para este objetivo.

Beneficios

- 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.



- Facilidades de autogestión para los usuarios, reduciendo la dependencia del papel, lo que mejora los tiempos de respuestas y reduce costos operativos.
- Posibilidad para la interacción multicanal con los asegurados y patronos que mejorará la experiencia del usuario.
- Mejoramiento de la imagen institucional al adoptar los beneficios de la transformación digital en el proceso de Recaudación.
- Reducción de los tiempos de respuesta para las diferentes gestiones al contar con procedimientos más eficientes y altamente digitales.
- 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.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	✓
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Gerencia Administrativa y Financiera.

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.
- Departamento de Tesorería.
- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



- Departamento de Recursos Humanos.

Descripción del problema

El uso de activos personales por parte de los funcionarios a falta de recursos logísticos adecuados suministrados por el IHSS, compromete la seguridad, la imagen institucional y la eficiencia del proceso de Recaudación.

La asignación de un solo empleado para múltiples tareas críticas aumenta los tiempos de procesamiento, comprometiendo el cumplimiento de metas y la eficiencia operativa, así como desfavoreciendo los tramos de control interno requeridos. Esta escasez de recursos en el proceso de recaudación limita la capacidad de los gestores de cobro e inspectores para manejar sus asignaciones, y también restringe al Comité de Recaudación y GTIC para implementar mejoras y atender nuevos requerimientos de manera eficiente.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

La propuesta se centra en la asignación estratégica permanente de recursos humanos y logísticos a las áreas de recaudación, para satisfacer de manera eficiente la creciente demanda de trabajo en la recaudación.

Es necesario la provisión y mantenimiento de vehículos, equipo tecnológico, provisión de recursos humanos; inspectores, gestores de cobro, y personal de atención y afiliación, y demás; para mantener el ritmo y la calidad de los procesos de recaudación. La disponibilidad continua de estos recursos asegura que las operaciones no se interrumpan y que se pueda responder rápidamente a las necesidades emergentes. La asignación permanente de recursos permitiría una planificación más efectiva y optimización de procesos internos, reduciendo tiempos de respuesta y aumentando la satisfacción tanto de los afiliados como personal del IHSS.

Es fundamental que los perfiles del recurso humano cumplan con los requisitos establecidos en los manuales de puestos, asegurando que el personal posea las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva conforme con la normativa vigente.



Actividades

1. Evaluar y rediseñar los de perfiles de trabajo.
2. Elaborar un estudio de las necesidades de los recursos humanos.
3. Asignar los recursos de manera eficiente.
4. Capacitar y profesionalizar al personal del IHSS.
5. Adquirir y mantener los recursos logísticos.
6. Monitorear y evaluar el desempeño de los recursos humanos y logísticos.

Prerrequisitos

- Se identifica y evalúa los recursos actuales: se levanta un inventario de los recursos humanos y logísticos disponibles, y se evalúa las competencias del personal involucrado en el proceso de recaudación.
- Se realiza un estudio de necesidades de recursos humanos en los diferentes procesos y subprocesos de recaudación.
- Se obtienen resultados de evaluación de diseño organizacional; y se asegura que la revisión y rediseño de los perfiles de los puestos cumplan con las habilidades necesarias para optimizar el proceso y tareas asignadas.

Beneficios

- Recuperación de la cartera de mora y reducción del índice de morosidad patronal al contar con un equipo adecuado y bien equipado.
- Reducción del tiempo de los procesos de recaudación, necesario para atender solicitudes y necesidades debido a la disponibilidad continua de recursos.
- Incremento en la cobertura de aseguramiento al contar con recursos adecuados, asegurando que más patronos y asegurados sean atendidos adecuadamente.
- 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.
- Provisión y mantenimiento continuo de recursos, evitando retrasos y problemas operativos, permitiendo una rápida adaptación a cambios en la demanda del proceso de recaudación.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	✓
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Dirección Jurídica

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación
- Bancos Privados
- CNBS



Descripción del problema

Una de las dificultades más frecuentemente señaladas por los funcionarios de la Subgerencia de Recaudación es la ausencia de elementos coercitivos que promuevan el cumplimiento de las obligaciones de los patronos por concepto de pago de cotizaciones.

Si bien el Art.65 de la Ley del Seguro Social, establece existe que todo empleador sujeto al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) deberá estar al día con sus cotizaciones para cobrar cualquier obligación al IHSS y deberá presentar una constancia de solvencia expedida por el IHSS como un requisito para participar en licitaciones que sean promovidas por el sector público, estas medidas han sido insuficientes para contener la morosidad patronal.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Conformar un equipo de trabajo con expertos del IHSS para redactar las modificaciones que se requieren al marco normativo y legal a fin de habilitar nuevas herramientas que procuren el pago oportuno al IHSS por parte de los patronos. Se propone analizar las oportunidades que se mencionan seguidamente y a su vez, enriquecerlas con otras que puedan surgir a lo interno del instituto:

- Que el sector financiero exija la constancia de solvencia como un requisito para la aprobación de líneas de crédito a los patronos que se encuentren inscritos en el IHSS.
- Convenir la inclusión de un requisito para que el patrono aporte la constancia de solvencia en los diferentes trámites que se realizan para registro mercantil en la Cámara de Comercio y renovación de permisos de operación en las alcaldías municipales.
- Valorar con la CNBS la inclusión de los patronos morosos con el IHSS en la Central de Información Crediticia que ellos supervisan.
- Que la Banca privada diseñe productos financieros con condiciones más favorables que se ofrezcan a los patronos para honrar las deudas con el IHSS.



Actividades

1. 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.
2. Establecer para cada una de las oportunidades la viabilidad que tienen en el contexto político-económico y social de Honduras.
3. Para aquellas que se consideren viables formular las consideraciones normativas, reglamentarias y legales que se requieren para su implementación.
4. Presentar las reformas en las instancias superiores que correspondan para su aprobación.
5. Realizar la socialización de las reformas aprobadas.

Prerrequisitos

- Nombrar a los miembros de esta Comisión de expertos del IHSS, definiéndoles claramente la dedicación que deben tener para concretar esta propuesta.

Beneficios

- 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.
- 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.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	
Tecnológica	
Imagen Institucional	✓

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla prelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Unidad de Comunicación y Marca

Otras áreas involucradas

- Subgerencia de Recaudación
- Subgerencia de Afiliación



Descripción del problema

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) enfrenta el desafío de una imagen pública con deficiencias, lo que afecta la percepción de los servicios que presta. Además, existe un desconocimiento por parte de la población de la obligatoriedad que tienen los patronos y trabajadores de estar inscritos al IHSS.

Esta mala imagen del IHSS impacta negativamente la gestión y mejoramiento de la recaudación, ya que reduce el atractivo para que nuevos patronos y trabajadores se inscriban al IHSS. Por otro lado, algunos patronos asumen que no tiene responsabilidad de contribuir con el pago de las cotizaciones, lo que agrava la situación.

Objetivo de la mejora

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”.

Descripción detallada de la mejora

Se deben realizar proyectos de promoción y campañas de comunicación sobre algunos aspectos para mejorar la recaudación y sensibilización en materia de seguridad social.

La AISS, en el documento Directrices de la AISS Recaudación y Cobranza de Cotizaciones, recomienda lanzar campañas de comunicación cuyo “contenido de la estrategia se centra en el papel decisivo de la recaudación y cobranza de cotizaciones en el sistema de seguridad social, la colaboración con los medios de comunicación para mejorar la comunicación y la sensibilización sobre estas cuestiones, y la incorporación de estos temas en los planes nacionales de educación”.

De esta manera, es necesario que la Dirección Ejecutiva defina e implemente proyectos para hacer realidad los distintos objetivos de educación y comunicación e introducir mecanismos para evaluarlos.

Los contenidos de estos proyectos de promoción y comunicación del IHSS deben incluir aspectos relevantes para mejorar la recaudación, como, por ejemplo:

- Para patronos y la obligatoriedad estar inscritos en el IHSS.
- Para los patronos, la importancia de estar al día con sus obligaciones para beneficio de sus negocios y sus trabajadores (no pagar recargos y multas por la no presentación de planillas, o que sus empleados no puedan usar los servicios médicos por no estar al día).



- Promover el inspector Patronal, como aliado con los patronos para estar en orden con el IHSS.
- Divulgación en las escuelas y colegios sobre la seguridad social y sus beneficios.

Actividades

1. Aprobar y asignar recursos para el desarrollo de los proyectos de comunicación, por parte de la Dirección Ejecutiva.
2. Establecer el responsable de desarrollar los proyectos de comunicación.
3. Determinar los objetivos esperados basándose en los resultados de la comunicación a medio y largo plazo, mediante:
 - la promoción del desarrollo de contenidos centrados en los fundamentos de la seguridad social y en la función clave de recaudación y cobranza de cotizaciones;
 - el fomento de las colaboraciones con los medios para mejorar la comunicación y la sensibilización sobre estos temas;
 - la promoción de la enseñanza de estos temas dentro del sistema de educación nacional;
 - a definición de los mecanismos de evaluación de los distintos proyectos y enfoques.
4. 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).
5. Incorporar en el Plan Anual Operativo el detalle los distintos proyectos de comunicación.
6. Desarrollar cada proyecto y realizar la evaluación de cumplimiento de acuerdo con los mecanismos establecidos.

Prerrequisitos

No hay.

Beneficios

- 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.
- Aumento de la visibilidad y comprensión de los temas relacionados con la seguridad social a través de los medios de comunicación.
- Incremento en la inscripción de patronos al contar con ciudadanos con mayor sensibilización en materia de seguridad social.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Gerencia del Régimen de IVM.

Otras áreas involucradas

- Departamento de Organización y Métodos.
- Subgerencia de Afiliación.
- Departamento de Control Patronal.



Descripción del problema

El IHSS enfrenta desafíos en la recaudación de cotizaciones debido a prácticas de evasión por parte de algunos patronos, quienes crean nuevas figuras patronales para evitar sus responsabilidades. Esto incluye el uso de los mismos inversionistas, activos y talento humano de las empresas originales. Este comportamiento socava la efectividad de la gestión de recaudación y pone en riesgo la sostenibilidad del sistema de seguridad social.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

El art. 83 de la ley del IHSS, indica “... El cambio de propietario de la Empresa no afectará los derechos del trabajador sujeto al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). El patrono sustituido será solidariamente responsable con el sustituto.”

La responsabilidad solidaria es una herramienta administrativa institucional para el control patronal, podría operar en aquellos casos en donde se logre determinar que una figura patronal morosa, con tal de evadir sus responsabilidades por el pago de cotizaciones, crea otra figura patronal, en donde algunos de los aportantes de capital de trabajo son los mismos inversionistas, podrían utilizar algunos de los activos fijos de la anterior empresa, tales como edificios de oficina, áreas de producción y medios de transporte, además de que el talento humano, podría ser el mismo de la empresa anterior.



Actividades

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
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.
3. Comunicar los nuevos procedimientos a los patronos y partes interesadas mediante campañas de divulgación, seminarios y publicaciones.

Prerrequisitos

- Equipo interdisciplinario conformado, encargado de desarrollar la metodología de implementación y supervisar su aplicación.

Beneficios

- 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.
- 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.
- Mejora en la planificación financiera con mayor previsión en la asignación de recursos y en la elaboración de presupuestos.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) enfrenta desafíos en la gestión de cobro debido a la falta de flexibilidad y variedad en las modalidades disponibles de convenios de pago para los patronos deudores. El proceso actual para la suscripción de convenios de pago es limitado y no ofrece suficientes opciones para adaptarse a la diversidad de situaciones financieras que enfrentan los patronos, además de carecer de instrumentos adecuados para su gestión eficaz en sistemas.

Objetivo de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

La metodología de suscripción de convenios de pago de cotizaciones en el IHSS tiene muy pocas variables o posibilidades de suscripción, lo que limita la oportunidad patronal para acceder a esta modalidad de pago de las obligaciones adeudadas.

Es conveniente, valorar propuestas como las siguientes:

- Inclusión de la garantía fiduciaria en la adecuación de pago. La posibilidad de tener un garante fiduciario aumenta las posibilidades de cobro, ya que ante el no pago del deudor, el garante fiduciario, responde solidariamente por los adeudos principales
- Inclusión de la garantía real para la formación de una adecuación de pago. Este es un proceso muy formal para la realización de un arreglo de pago, ya que ante el no pago del deudor principal, se podría gestionar el embargo del bien garante y disponer después su venta por los medios legalmente viables.
- Inclusión de una modalidad de arreglo de pago usando cédulas hipotecarias como garantía de pago.
- Inclusión de una modalidad de pago por medio de cuotas escalonadas, de forma que las primeras cuotas sean de menor monto, para ofrecer al patrono, superar una fase financiera difícil y, con el tiempo, se incrementan las cuotas para nivelar la renta mensual necesaria para cancelar el arreglo de pago en el plazo.
- Inclusión de una modalidad de pago, en donde durante los primeros dos años, el patrono solamente cancele los intereses del arreglo de pago y posteriormente inicie pagando intereses y abono al monto principal de la deuda, para liquidar en el plazo pactado.



Actividades

1. Elaborar un reglamento de convenios de pagos con nuevas modalidades de pago.
2. Presentar el reglamento de convenios de pago a la Junta Directiva para su aprobación.
3. Actualizar los procedimientos operativos para la formalización y seguimiento de los arreglos de pago.
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.
5. Crear pautas promocionales en los medios escritos y televisivos sobre la oferta institucional de arreglos de pago.
6. Divulgar de la modalidad de arreglos de pago, por medio de app telefónica, internet y en pizarras informativas del IHSS.

Prerrequisitos

- Reglamento de convenios de pago creado y aprobado.
- Aplicación electrónica desarrollada para el registro, control y reportería de arreglos de pago.
- Recursos logísticos y financieros asignados para la implementación de la propuesta.

Beneficios

- 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.
- Disposición de una gama de posibilidades adicionales para formalizar arreglos de pago, facilitando la resolución de cualquier desacuerdo en la formalización de convenios.
- 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.
- Promoción de imagen institucional, la variedad de modalidades aumenta la satisfacción de los patronos y su disposición a colaborar con el IHSS.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	
5.	Cobro Administrativo	
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	
8.	Cobro Judicial	
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Gerencia del Régimen de IVM.

Otras áreas involucradas

- Departamento de Control Patronal.
- Subgerencia de Afiliación.
- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

Actualmente, las estrategias del IHSS para el control patronal enfrentan importantes desafíos que limitan su eficacia. Aunque se realizan esfuerzos para llevar a cabo actividades de control, la falta de estrategias adecuadas afecta la capacidad del instituto para mantener un control efectivo de fiscalización patronal.

Las estrategias actuales no abarcan de manera efectiva todo el territorio nacional ni identifican adecuadamente las zonas de alto crecimiento o las áreas con evasión de responsabilidades patronales. Esto resulta en una capacidad reducida para realizar visitas de inspección, censos y otras actividades, no se ejecutan inspecciones en horarios especiales.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

El esfuerzo de Control Patronal que se realiza en las instituciones de Seguridad Social es fundamental para sustentar las diferentes prestaciones, económicas y de salud, que se ofrecen a los afiliados y sus derechohabientes. De acuerdo con nuestra investigación se hace necesario, renovar y fortalecer la gestión de fiscalización al patrono, con nuevas estrategias y aprovechando de mejor manera la información disponible en las aplicaciones informáticas institucionales.

Para mejorar la fiscalización patronal del IHSS, se propone desarrollar un plan de trabajo que incluya visitas de inspección focalizadas por actividad comercial y en horarios especiales, así como censos en áreas de crecimiento y épocas festivas. También se sugiere establecer alianzas con entidades municipales para que la inscripción al IHSS sea un requisito para tramitar permisos de funcionamiento. Además, se recomienda crear convenios de aseguramiento colectivo en áreas difíciles de fiscalizar, diseñar procesos para inscripciones de oficio, ejecutar estudios contables para detectar fraudes, y aplicar cierres temporales a negocios que no cumplan con las solicitudes de información.

Actividades

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.



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.
3. Desarrollar un Plan de Fiscalización Patronal. Esto incluye el plan de capacitación para el personal del IHSS.
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.
5. Elaborar un programa de monitoreo y evaluación continua de las estrategias.
6. Ejecutar las estrategias de fiscalización patronal.

Prerrequisitos

- Se asigna un equipo de trabajo y se construye el marco normativo reglamentario requerido.

Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas, que faciliten el intercambio de información y garanticen que la inscripción al IHSS sea un requisito para otorgamiento de permisos.
- 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.
- Establecimiento de relaciones estrechas con los patronos, reduciendo desigualdades en el cumplimiento de sus obligaciones.



- Incremento de cobertura y cotizaciones de la recaudación, al mejorar la capacidad de detectar y regularizar las cotizaciones patronales.



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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	✓
Legal/Reglamentario	✓
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	✓
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	
2.	Suspensión y pasividad	
3.	Elaboración de planilla preelaborada	
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación

Otras áreas involucradas

- Departamento de Recaudación Administrativa.
- Departamento de Evaluación y Seguimiento.
- Gerencia de Tecnología, Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

La gestión de recaudación administrativa y legal en el IHSS encuentra fundamento, solamente en dos corrientes de ejecución, por un lado, el cobro administrativo y por el otro el cobro judicial. Cada uno con características propias que requieren un replanteamiento, para promover una mejora continua en la recaudación, aprovechando los recursos tecnológicos disponibles hoy.

La gestión institucional de cobro en el IHSS no es tan visible, no es robusta y no tiene los efectos positivos deseados en la recaudación.

- Cobro administrativo:

Está basado en una metodología de gestión tradicional, primordialmente, dos estrategias de trabajo; la llamada telefónica y la notificación del aviso de cobro en el sitio de trabajo.

- Cobro judicial:

Se dispone, de dos profesionales en derecho para realizar esta labor, y los resultados reales son mínimos.

Solamente se tienen en proceso judicial 27 patronos lo cual es una suma muy baja respecto de la totalidad de deudores en el IHSS.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

A continuación, se describen los alcances que van a ser considerados en esta propuesta:

- Emisión masiva de avisos de cobro mediante un sistema electrónico por desarrollar, que depositará la notificación en la cuenta de correo electrónico del patrono, sin esfuerzos manuales del personal del IHSS.
- Llamadas telefónicas a patronos morosos seleccionando por estrategias de actividad económica patronal y mayor número de períodos morosos, con lo cual se logra abarcar una proporción importante de patronos, que eventualmente no son atendidos con la estrategia actual de llamada por mayor morosidad.
- Cierre temporal de negocios por morosidad patronal.



- Implantación del requisito de pasividad patronal para realizar transacciones con las instituciones del estado de Honduras, y el medio de consulta se ejecutará por sitio WEB. Dicho sitio debe desarrollarse para este efecto. Esta modalidad de gestión disminuye las horas de trabajo, dado que la consulta de pasividad es electrónica, además de la inmediatez de la respuesta.
- Reducción del período de cobro administrativo hasta llegar a 300 días máximo. Esto implicará que deba elaborarse un plan de trabajo, por lo menos tres años, para iniciar un proceso de disminución de un plazo de 1800 días, hasta llegar a la meta indicada.
- Utilización de medios electrónicos para comunicarse con el patrono: Sitio WEB, App telefónica. Se estaría entregando información de fechas de pago, asesoría telefónica, saldos pendientes de pago, entre otros.
- Desarrollar un plan anual de resultados, lo cual implica la definición de metas de acuerdo con variables seleccionadas. Dicho plan debe acompañarse de un documento formal de compromisos de resultados, el cual debe elaborarse para ser suscrito entre las partes administrativas intervinientes en cada variable seleccionada.
- Incrementar el número de abogados que mantienen en servicio para efecto de ejecutar el patrocinio de los casos en cobro judicial.
- Gestionar procesos de embargo de bienes, como parte del esfuerzo procesal en cobro judicial. Al efecto debe elaborarse un reglamento, identificando el registro de los bienes y responsables del mantenimiento de los mismos.
- Establecer un plan de metas mensuales de rendimiento y elaboración de compromisos de resultados, los cuales deberán suscribirse entre los profesionales en derecho con la jefatura inmediata.

Actividades

1. Crear un equipo de trabajo interdisciplinario, para que analice las mejoras propuestas.
2. Elaborar un plan de implantación de las mejoras a nivel nacional.
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.
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.

Prerrequisitos

- Desarrollo de aplicaciones electrónicas para emisión de avisos de cobro y desarrollo WEB para emisión de pasividad



- Elaboración de un esquema de compromisos de resultados con los actores involucrados en el proceso

Beneficios

- 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.
- Incremento en la recaudación de cotizaciones, con la oportunidad de ofrecer mejores servicios personalizados de atención, para los patronos y sus asegurados.
- 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.
- Mejora en la comunicación de los patronos con la implementación de medios electrónicos y de esta manera proporcionar información actualizada a los patronos.
- 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.
- 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.





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

Tipo de alcance

<i>Tipo de alcance</i>	
Organizacional	
Legal/Reglamentario	
Estratégico y/o coordinación con entes externos	
Procesos operativos	
Tecnológica	✓
Imagen institucional	

Subprocesos donde incide

<i>Ref.</i>	<i>Nombre subproceso</i>	<i>¿Aplica?</i>
1.	Inscripción	✓
2.	Suspensión y pasividad	✓
3.	Elaboración de planilla preelaborada	✓
4.	Generación de facturas y pago	✓
5.	Cobro Administrativo	✓
6.	Conciliación deuda del sector público	✓
7.	Formalización de convenios	✓
8.	Cobro Judicial	✓
10.	Otros tipos de facturación	✓
11.	Análisis de la recaudación	✓
12.	Emisión de constancia de solvencia	✓

Áreas responsables

Líder

- Subgerencia de Recaudación.
- Subgerencia de Afiliación.

Otras áreas involucradas

- Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Departamento de Organización y Métodos.



Descripción del problema

Actualmente, el sistema de recaudación se basa en tecnologías antiguas que requieren soporte especializado y están limitadas en capacidad y funcionalidad. Esta situación ha llevado a un alto costo administrativo y a un riesgo operativo elevado. Las herramientas disponibles están fragmentadas, carecen de integración entre sistemas y dependen en gran medida de procedimientos manuales y del uso excesivo de papel, lo que incrementa la carga de trabajo y el riesgo de errores

Los sistemas disponibles actualmente tienen poca eficiencia, precisión inadecuada y baja seguridad.

Objetivos de la mejora

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.

Descripción detallada de la mejora

Formular un proyecto institucional para adquirir una solución informática que implemente las nuevas funcionalidades y renueve los más de 20 componentes tecnológicos, vinculados con el proceso de Recaudación, a los que GTIC actualmente les brinda soporte evolutivo y de mantenimiento.

Esta solución informática brindará las bases de datos requeridas para actualizar la cuenta individual y promover los procesos contables requeridos.

El proyecto deberá considerar todas las fases desde el levantado de requerimientos para definir los términos de referencia, la realización de un estudio de mercado, la gestión del presupuesto, la ejecución del proceso de compra, el desarrollo del sistema y finalmente la implementación de la solución a nivel nacional.

Actividades

1. Realizar un análisis de las necesidades actuales y futuras de los sistemas de recaudación y posteriormente levantar los requerimientos necesarios.



2. 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:
 - Capacidad de implementar un flujo de trabajo eficiente y digital para el proceso de recaudación.
 - Permitir a los usuarios realizar la parametrización del sistema de forma autónoma.
 - Que incluya servicios robustos de reportería.
 - Facilite la adición o deshabilitación de campos según sea necesario.
 - Oportunidad de integrarse con fuentes de datos externas al IHSS para validar información.
 - Gestión de pagos parciales de manera efectiva.
 - Contenga archivos de bitácora y funcionalidades para asegurar la trazabilidad de los cambios.
 - Soporte flujos de aprobación tecnológicos necesarios para las gestiones del sistema.
 - Ofrezca servicios de autogestión para patronos y asegurados.
 - Oportunidad de integrarse con aplicaciones móviles para mejorar la comunicación con los usuarios.
 - Sea accesible como sistema web para usuarios internos y externos 24/7.
 - Apoye la gestión de cobro en las diversas modalidades ejercidas por el IHSS.
 - Disponga de servicios modernos y seguros para la interoperabilidad con otros sistemas.
 - Incluya herramientas de inteligencia de negocio para el seguimiento de tareas en inspección, facturación, recaudación y cobros.
3. Gestionar presupuesto necesario para la adquisición.
4. Adquirir y elaborar un plan de implementación de las soluciones informáticas seleccionadas. Debe incluir un plan de migración de datos.
5. Desarrollar y programar las soluciones informáticas, según el plan de implementación.
6. Realizar pruebas de las soluciones informáticas adquiridas previo a su implementación real.
7. Monitorear constantemente las soluciones informáticas.

Prerrequisitos

- Se completa la consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional
- Se cuenta con procedimientos de Recaudación rediseñados que incorporan características innovadoras para el proceso, con un enfoque digital, multicanal y moderno
- Se asignan recursos de GTIC y de las áreas funcionales del proceso de recaudación y se:
 - Establece del líder del proyecto
 - Conformar el equipo de trabajo.
 - Asigna especialistas en tecnologías utilizadas en las aplicaciones.



Beneficios

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Minimización del riesgo de errores asociados con procedimientos manuales y tecnologías anticuadas, mejorando la exactitud y fiabilidad del sistema de recaudación.



Esta tabla, a través de filtros, permite de manera dinámica ver la relación entre las propuestas y los hallazgos que atiende a través de la marca



Matrices%20de%20R
eferencias%20Cruzad:

“X”. Dada la cantidad de información, se incluye el siguiente enlace para que puedan ser revisados en el archivo Excel:



5.2 Referencia cruzada 2: Propuesta por categorías y tipo de alcance

A continuación, se presenta la relación entre las propuestas, las categorías asignadas y sus tipos de alcance.

► **Tabla 6 Referencia cruzada 2: Propuesta por categorías y tipo de alcance**

Código de Propuesta	Propuesta	Categoría	Tipo de alcance						Total general
			Organizacional	Legal/Reglamentar	Estratégico y/o coordinación con entes	Procesos operativos	Tecnológica	Imagen institución	
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	Correctivas	✓						1
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas	Correctivas		✓	✓	✓	✓		4
C-03	Implementación de la política de incorporación para la suspensión automática de facturas obrero-patronal	Correctivas		✓		✓	✓		3
C-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal	Correctivas				✓	✓		2
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector	Correctivas				✓	✓		1
C-06	Digitalización del expediente patronal	Correctivas				✓	✓	✓	3
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial	Correctivas				✓	✓		2
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal	Correctivas				✓	✓		2
C-09	Mejora en el proceso de conciliación de facturas del sector público	Correctivas				✓	✓		2
C-10	Implementación de un mecanismo para el procesamiento de pagos del Estado	Correctivas				✓	✓		2
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	Correctivas					✓		1
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados	Correctivas		✓		✓			2
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	Correctivas	✓			✓	✓		3
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y desempleados	Correctivas				✓	✓		2
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	Correctivas		✓		✓	✓		3
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IJCC	Correctivas		✓		✓			2
C-17	Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia	Correctivas		✓		✓			2
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas	Correctivas		✓			✓		2
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM	Correctivas				✓	✓		2
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	Correctivas					✓		1
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación	Integrales				✓			1
I-02	Integración permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	Integrales	✓			✓	✓		3
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial	Integrales		✓	✓				2
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	Integrales						✓	1
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	Integrales		✓		✓	✓		3
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal	Integrales		✓		✓	✓		3
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	Integrales		✓		✓			2
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal	Integrales	✓	✓		✓	✓		4
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS	Integrales					✓		1
Total general			4	12	2	22	20	2	62



5.3 Referencia cruzada 3: Propuestas por subproceso

A continuación, se presenta la relación entre las propuestas y los subprocesos de recaudación en los que inciden.

► **Tabla 7 Referencia cruzada 3: Propuestas por subproceso**

Código	Propuesta	Subproceso											Total general		
		Inscripción	Suspensión y pasividad	Elaboración de planilla	Generación de facturas y pago	Cobro Administrativo	Conciliación deuda del sector	Formalización de convenios	Cobro Judicial	Otros tipos de facturación	Análisis de la recaudación	Emisión de constancia de suavancia			
C-01	Consolidación de la propuesta de reestructuración organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
C-02	Implementación de una política para la eliminación de saldos menores y cuentas de personas fallecidas		✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓			7
C-03	Implementación de la política de incobrabilidad para la suspensión automática de facturas obrero-patronal		✓	✓	✓	✓	✓				✓				6
C-04	Optimización y aceleración del proceso de pasividad patronal		✓												1
C-05	Redefinición del perfil de puesto del Inspector Patronal	✓	✓	✓	✓										4
C-06	Digitalización del expediente patronal	✓	✓	✓		✓				✓			✓		6
C-07	Formalización del proceso de cobro judicial									✓					1
C-08	Depuración de datos de la cartera de cotizaciones obrero patronal	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓		8
C-09	Mejora en el proceso de conciliación de facturas del sector público		✓	✓			✓	✓				✓			5
C-10	Implementación de un mecanismo para el procesamiento de pagos del Estado		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
C-11	Optimización del desempeño de las interfaces entre el sistema LEGADO y SAP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			9
C-12	Aplicación de la obligatoriedad del aseguramiento para trabajadores asalariados	✓			✓	✓	✓			✓					5
C-13	Extensión del Régimen de Afiliación Progresiva (REAP) a nivel nacional	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		10
C-14	Implementación de aplicaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con los patronos y derechohabientes	✓		✓		✓						✓	✓		5
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	✓			✓	✓	✓			✓	✓				5
C-16	Extensión de la representación legal y responsabilidad para la imposición de multas del IHSS	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				6
C-17	Extensión de responsabilidades del Gerente Administrativo Financiero para la emisión de títulos ejecutivos y constancia de solvencia									✓				✓	2
C-18	Revisión para reformar el reglamento en lo referente a la aplicación de multas	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓					8
C-19	Estructuración e integración de los registros históricos de la cuenta individual en el sistema de información del Régimen de IVM			✓											1
C-20	Actualización del Plan de Contingencia de TI para los procesos de Recaudación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
I-01	Rediseño del proceso de Recaudación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
I-02	Asignación permanente de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en los procesos de recaudación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
I-03	Formulación de alianzas estratégicas con el sector financiero y comercial				✓	✓		✓						✓	4
I-04	Actualizar el plan de promoción y comunicación institucional que incluya aspectos para mejorar la recaudación	✓				✓									3
I-05	Implementación de procesos de responsabilidad solidaria patronal en el IHSS	✓		✓		✓									3
I-06	Aplicación de nuevas modalidades para suscripción de convenios de pago por cotizaciones obrero-patronal								✓			✓			2
I-07	Establecimiento de nuevas estrategias para ejecutar el control patronal	✓	✓	✓						✓					4
I-08	Mejoramiento de las estrategias para la recaudación administrativa y legal				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			6
I-09	Innovación en soluciones informáticas para soporte integral de la recaudación del IHSS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Total general		18	17	19	17	21	13	14	16	14	13	14	14	17	176



ANEXO I

Resumen de los Hallazgos por Subproceso

N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en P1
1	La obligatoriedad del aseguramiento nace a partir de la existencia en la relación laboral de un salario nominal o en especie. Bajo este criterio y otros definidos expresamente en la Ley, el IHSS deja en una situación de exclusión legal de la cobertura a un importante porcentaje de la fuerza de trabajo.	Marco normativo	20
2	En la definición de las categorías laborales del Régimen de Afiliación Progresiva, se incluyen categorías de trabajadores que laboran por cuenta ajena, tal y como es el caso de los trabajadores domésticos, los empleados de actividades temporarias, los deportistas, religiosos. Esta situación no está alineada con las buenas prácticas a nivel mundial y convenios y recomendaciones internacionales en materia laboral y de seguridad social, como por ejemplo el Convenio núm. 189 de la OIT.	Marco normativo	20
3	El Director Ejecutivo del IHSS tiene asignación de funciones muy operativas y que podrían afectar la gestión de recaudación. Se cita por ejemplo la representación legal institucional y la constancia de solvencia para un patrono, así como la expedición de títulos ejecutivos para el cobro de cotizaciones morosas.	Marco normativo	20
4	El establecimiento de bajas tasas de cotización y de techos de cotización-limita la generación de ingresos institucionales y su capacidad para atender las áreas críticas en la gestión financiera de los regímenes.	Marco normativo	20
5	El Banco Central de Honduras por ley, puede retener de la recaudación de los ingresos del Estado, las partes alícuotas mensuales correspondientes a las respectivas partidas presupuestarias, si se aplica esta metodología de deducción de la cuota patronal, no existiría morosidad estatal por este concepto, ya que sería una deducción automática del presupuesto de las instituciones del Estado.	Marco normativo	20
6	La facultad de identificar un caso de mora, la retención de la cuota obrera por parte del patrono y su no pago al IHSS, como una obligación patronal, imposibilita la gestión de una retención indebida y la posibilidad de acudir a la vía penal para recuperar esos aportes.	Marco normativo	20
7	La figura de la Responsabilidad Patronal Solidaria se encuentra tipificada en la Ley, pero en la práctica operativa es poco usual la aplicación de esta medida administrativos.	Marco normativo	20
8	En la práctica real, los inspectores del IHSS no tienen la misma homologación a las facultades del Inspector de Trabajo, lo que limita mucho el accionar operativo de este grupo.	Marco normativo	20
9	Por la vía reglamentaria, se tiene previsto la posibilidad de que funcionario e instituciones públicas, puedan brindar información al IHSS, lo cual es una poderosa oportunidad para lograr llevar a cabo una gestión mucho más efectiva y posibilitar la depuración de datos.	Marco normativo	21
10	Los casos de cobro judicial se tramitan en el Juzgado de Letras de Trabajo. Este despacho no utiliza medios electrónicos para notificar resoluciones, lo cual implica un esfuerzo profesional especial, ya que se debe visitar el Juzgado como mínimo dos veces a la semana para estar revisando si hay notificaciones respecto de los casos que se tramitan en dicha instancia. Esto es tedioso y no se dispone del apoyo logístico requerido para esos actos.	Marco normativo	21
11	El uso de varios sistemas no integrados para registrar los datos maestros del patrono al momento de la Inscripción conlleva un esfuerzo importante por el reproceso. Esto aumenta la probabilidad de errores e inconsistencias entre las distintas fuentes de información, lo que puede afectar la calidad de los datos, el tiempo de resolución y el control interno.	Inscripción	36



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
12	Los problemas en la calidad de los datos de los patronos registrados en los diferentes sistemas, como valores truncados por el tamaño de los campos o la actualización de datos patronales desincronizada en diferentes trámites, exigen que los actores que intervienen en el proceso de Recaudación realizar gestiones continuas para contrastar información de localización y contacto.	Inscripción	36
13	No existe un verdadero y estructurado Call Center en el IHSS para ejecutar gestiones formales de contacto con el cliente y que mantenga la trazabilidad de estas tareas a nivel nacional, lo que reduce en esfuerzo repetitivos para actualizar datos de contacto en repositorios desintegrados e informales. Además de que los funcionarios designados para esta labor no son especialistas en la atención del cliente.	Inscripción	36
14	Hay esfuerzos de las áreas de Facturación y Recaudación para recolectar y actualizar datos de contacto y localización de los patronos durante las gestiones ordinarias. Para que esta información se actualice en el sistema estas áreas remiten solicitudes a Departamento de Control Patronal para registrarlas en el sistema SICA-Patronal, sin embargo, estas no se atienden porque no cumplen con el requisito de ser una solicitud expresa del patrono.	Inscripción	36
15	El respaldo del trámite de inscripción se conserva en documentos físicos, lo que implica asignar un espacio importante para el archivo y custodia de los expedientes, e invertir recursos en la logística para el traslado de documentos entre las instancias del IHSS participantes. Esta metodología de trabajo tiene un alto costo y tiene riesgos de pérdida por fenómenos naturales (inundación) o actos personales (robo, incendio, etc.). Los controles documentales que se han adoptado a nivel del IHSS para la trazabilidad de los documentos entre las unidades involucradas, tienen un costo significativo en los procedimientos que se realizan.	Inscripción	36
16	Las características tecnológicas de los sistemas de información que apoyan el subproceso de Inscripción son muy limitadas de acuerdo con las exigencias digitales de la actualidad, impactando las formas de trabajo de los funcionarios y convirtiéndose en un obstáculo para incorporar mejoras en el aplicativo.	Inscripción	37
17	Algunas tareas de la inscripción no se encuentren desconcentradas, por ejemplo, es un riesgo inminente la asignación de un solo funcionario en Control Patronal de Tegucigalpa a la tarea de control de calidad de las solicitudes de Inscripción de todo el país que buscan revisar y controlar la doble inscripción de Patronos, tanto por el volumen de trámites como por los tiempos perentorios que deben cumplirse. Así mismo, considerando que, en las regionales se dedican esfuerzos al control de calidad de las solicitudes, resulta redundante la revisión que se hace en Tegucigalpa a los expedientes provenientes de las regiones.	Inscripción	37
18	Existe ambigüedad en la coordinación de los inspectores en el nivel regional, lo que provoca roces en la asignación de tareas y definición de prioridades. Además, al carecer de recursos humanos las distintas dependencias a nivel regional como Recaudación, Cobranza y otros, la atención de requerimientos recae en el mismo responsable, comprometiendo el cumplimiento de las metas y potencialmente la colusión.	Inscripción	37
19	Existe una discrepancia de criterio entre las unidades del IHSS con relación a los criterios que permiten establecer en qué casos un trabajador independiente debe ser inscrito en el Régimen obligatorio bajo la figura de Profesional Independiente, pues algunas solicitudes de REAP que se reciben en Afiliación, al ser enviadas a estudio a Control Patronal, se establece que el trámite que corresponde es el de Régimen Obligatoria bajo la figura Profesional Independiente.	Inscripción	38
20	La escasa cantidad de inspectores y abogados con que cuenta el Departamento de Control Patronal de Tegucigalpa eleva los tiempos para resolver una inscripción patronal o de afiliación progresiva. En el caso de las sedes regionales los problemas se agravan pues no existen mecanismos de comunicación que les indique el porcentaje de avance para la aprobación y registro de los trámites que envían al Departamento de Control Patronal de la sede central. No se ha desarrollado una aplicación para el seguimiento de los casos tramitados. Esto les obliga a realizar consultas al sistema para verificar cuándo se ha atendido una solicitud y puede procederse con el registro de los empleados.	Inscripción	38



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
21	Es preocupante el estado del registro de los datos del sistema DNP, pues la fecha límite para la construcción de esta base de datos, según orden de la CNBS, está definida para diciembre 2024 y el avance se estima cercano al 12%. Cabe señalar que existe una multa por incumplimiento que eventualmente puede ser aplicada al IHSS.	Inscripción	38
22	El hecho que el REAP solo esté implementado en Tegucigalpa limita la generación de recursos y el acceso de la población a los servicios del Seguro Social, pero para ampliar su disponibilidad, hay que dotar de los recursos al nivel regional para asegurar la calidad del servicio, considerando que existe una molestia en el asegurado, que estima extensos tiempos para inscripción y afiliación en este régimen, así como un sistema de facturación para automatizar la emisión y dar seguimiento a las facturas.	Inscripción	38
23	Resulta llamativo e inconveniente el uso de activos personales de los funcionarios, llámense estos teléfonos celulares o vehículos, para el cumplimiento de las funciones propias de los cargos que desempeñan en el IHSS. Estas situaciones se presentan tanto en el nivel central como en las regionales, por tanto, es apremiante dotar a las unidades que intervienen en el proceso de Recaudación de los recursos financieros, logísticos y de infraestructura requeridos.	Inscripción	38
24	No son suficientes los equipos asignados a los funcionarios para realizar su trabajo o a las unidades como por ejemplo las impresoras; además, tienen poco mantenimiento y ante imprevistos la respuesta de GTIC la consideran deficiente.	Inscripción	38
25	No se identificó el valor agregado que le da la toma de fotografías en el REAP, lo que provoca una mayor duración del trámite y un impedimento para implementar servicios digitales autogestionados por el asegurado.	Inscripción	39
26	De acuerdo al procedimiento vigente, la inscripción patronal puede realizarse visitando las empresas no inscritas o a petición de parte con la visita de patrono a las instalaciones del IHSS, sin embargo por limitaciones de recursos solo se practica el segundo procedimiento.	Inscripción	39
27	Existen una serie de trámites y actividades asociadas al subproceso de Inscripción que pueden simplificarse o replantearse, dado que impactan los tiempos de atención y no resultan atractivos para el patrono y asegurado voluntario, que demanda maneras fáciles y ágiles de completar su inscripción, por ejemplo, la necesidad de acudir a instalaciones del IHSS para retirar los formularios y la entrega de la solicitud en físico.	Inscripción	39
28	Resulta interesante evaluar, como parte del plan piloto en Tegucigalpa, si el plazo para cumplir el requisito de la valoración médica en el REAP ha representado una barrera para que los interesados se aseguren al IHSS por este régimen.	Inscripción	39
29	Este proceso reveló que, al intervenir tres instancias para hacer una revisión jurídica de cada solicitud de pasividad, resultan actividades redundantes en el proceso para dar un dictamen final a los solicitantes.	Suspensión y pasividad	42
30	Debido a decisiones administrativas se ha bloqueado el acceso al sistema de SICA Control Patronal en las instancias regionales. Esto afecta el tiempo de resolución y seguimiento para atender las solicitudes. Además, se observó que los centros regionales tienen la restricción que solamente una vez por semana, envían los documentos físicos a Tegucigalpa y se no aprovechan los medios o servicios digitales. Aunado a que no existe un mecanismo para el control y seguimiento de los casos enviados a Tegucigalpa, lo que implica que los encargados estén consultando constantemente el sistema para saber si el trámite fue resuelto.	Suspensión y pasividad	42
31	Control Patronal presentó a la Dirección Ejecutiva un procedimiento de suspensión del proceso automático de facturación por política de incobrabilidad luego de los 180 días sin interacción con el IHSS, que actualmente está en revisión de Asesoría Legal. Este procedimiento permitiría reprimir el crecimiento de la cartera con facturas que se identifican como morosidad ficticia dado que tienen muy poca certeza de recuperación.	Suspensión y pasividad	42
32	En relación con el sistema SICA Patronal, no hay un módulo o aplicativo para el registro y seguimiento de los trámites relacionados con las inspecciones que se realizan. Tampoco hay un mecanismo automático en el sistema que cambie el	Suspensión y pasividad	42



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
	estado de los guiones patronales según reglas de negocio que se pudieran establecer con reglamentos o marcos legales		
33	También hay problemas cuando se dan los cambios de razón social en las instituciones públicas debido a cambios de Gobierno, ya que no se pueden fusionar o mancomunar los guiones patronales. Como consecuencia, ante un cambio de razón social se tramita la inscripción de un nuevo patrono en el IHSS. Esto genera un problema porque, si hay moras, las instituciones rara vez quieren hacerse cargo de ellas. Generalmente se intentan hacer arreglos de pago con el guion antiguo, pero esa mora no se asume al cambiar el guion patronal, por lo que esta práctica violenta el principio de la Responsabilidad Patronal Solidaria que se establece en el Artículo 199 del Reglamento de Aplicación de la Ley del Seguro Social	Suspensión y pasividad	42
34	Ocurre que las empresas inscritas en el IHSS que dejan de funcionar o existir, muchas veces no formalizan el cambio de estado en el sistema, lo que afecta directamente a los asegurados al momento de solicitar su pensión, porque es requisito que los patronos den de baja a sus empleados en la planilla para poder pensionarse.	Suspensión y pasividad	43
35	No es conveniente que los inspectores hagan visitas en sus vehículos personales por motivos de inseguridad e imagen institucional.	Suspensión y pasividad	43
36	El personal de Auxiliares de Planilla pre-elaborada a nivel regional tiene muchas funciones asignadas y además debe atender otras actividades del proceso de recaudación que les asignan por falta de personal.	Elaboración de planilla pre-elaborada	46
37	Los ajustes de facturas son riesgosos, ya que pueden resultar en facturas duplicadas si el empleador ya pagó la factura que se debe ajustar. Estos casos requieren la intervención (muy costosa) del Equipo de Integración.	Elaboración de planilla pre-elaborada	46
38	Los usuarios consideran que la plataforma tecnológica SICA-Facturación es estable y cumple con los requerimientos básicos. Sin embargo, existe una alta dependencia de GTIC y la resolución de imprevistos es lenta. Esta dependencia incluye funciones que van desde reparar una impresora hasta intervenir para comunicar avisos de cobro.	Elaboración de planilla pre-elaborada	46
39	El personal del IHSS digita cerca del 35% de las planillas que reportan los patronos cada mes. Esto limita y hace costoso el crecimiento del IHSS, porque a mayor cantidad de patronos y afiliados, más recursos humanos son requeridos para digitar las planillas a tiempo.	Elaboración de planilla pre-elaborada	46
40	Los sistemas SICA-Facturación y SICA-Control Patronal no tienen integraciones con sistemas externos para validar los datos. Tampoco tienen una buena integración entre ellos.	Elaboración de planilla pre-elaborada	46
41	Cuando se dan cambios de gobierno a menudo ello conlleva a cambios en las personas responsables de las planillas del IHSS en las entidades públicas. Esto puede provocar una pérdida de contacto para la gestión de la planilla pre-elaborada, lo que posteriormente genera costos elevados de revisión, actualización o reparación de datos.	Elaboración de planilla pre-elaborada	47
42	El IHSS utiliza correos electrónicos de funcionarios específicos para recibir las planillas patronales, en lugar de tener una cuenta genérica con un nombre más intuitivo para los patronos. Además, del inconveniente que representan las reiteradas interrupciones en el servicio de correos y conectividad institucional.	Elaboración de planilla pre-elaborada	47
43	Este proceso reveló que cuando se presentan errores de digitación al calcular y revisar las facturas, estas deben ser anuladas para recalcularlas. El proceso está muy centralizado, pues solo en Tegucigalpa y en San Pedro Sula se puede hacer la anulación de facturas y solo puede ser realizada durante el periodo de ajuste. Si por algún motivo el patrono realiza el pago de la factura errónea antes de su corrección, se pueden generar dobles facturaciones para un patrono en un periodo,	Generación de facturas y pago	51



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
44	Existen otros casos aislados en los que el mismo proceso de facturación genera dos facturas para el mismo periodo a un patrono, el motivo de este error no ha podido ser identificado por los encargados del sistema.	Generación de facturas y pago	51
45	La emisión de facturas para Afiliación Progresiva es manual por cada inscrito, al igual que el envío de los correos electrónicos con las facturas, lo que afecta el tiempo de realización de las tareas y el costo. Asimismo, el uso de una base de datos en Excel para verificar los contratos vigentes y la revisión de facturas pagadas retrasa significativamente el proceso e introduce riesgos diversos por tratarse de un archivo muy manipulable y sin controles de bitacorización como los que se tienen disponibles en una base de datos. Para este proceso hay aproximadamente cuatro personas asignadas que se dividen entre ellos la base de datos, lo que puede ser una limitación para un eventual aumento en el número de asegurados.	Generación de facturas y pago	51
46	En cuanto a los sistemas informáticos utilizados en el proceso, existe una alta dependencia de GTIC con el agravante que solo existe un especialista en el sistema de facturación, el cual debe estar disponible para atender cualquier incidente que pueda presentarse mes a mes.	Generación de facturas y pago	51
47	Para el pago de las facturas, el sistema no permite que se hagan pagos parciales o por conceptos, solo se puede cancelar el total de la factura emitida.	Generación de facturas y pago	52
48	La búsqueda para el pago en los bancos recaudadores se realiza únicamente por número de factura, sin la opción de buscar por guion patronal o por nombre del patrono, limitando las posibilidades para tramitar el pago del patrono de una forma ágil, eficiente y eficaz.	Generación de facturas y pago	52
49	Durante la etapa de certificación de pagos del sector público por parte del Departamento de Tesorería, se depende de que el patrono se presente a las instalaciones del IHSS para poder certificar los pagos; de lo contrario, el pago no se aplica en el sistema. Esto eleva los costos de transacción del patrono y recarga los procesos internos del IHSS pues genera intervención humana adicional	Generación de facturas y pago	52
50	Actualmente el Departamento de Afiliación no tiene un plan de contingencia en los casos de falta de energía eléctrica o fallas de equipos. Por lo general cuando ocurren estos tipos de inconvenientes en el proceso de generación de facturas, se debe empezar el proceso de nuevo, lo que eleva los costos. La relación costo/beneficio por no invertir en un plan de contingencia, le resulta más costosa al IHSS.	Generación de facturas y pago	52
51	Se dan errores frecuentes, sin causa documentada, en el proceso de lanzamiento de facturas a SAP, convirtiéndose en uno de los principales problemas cuando la interfaz de bancos hace el descargo automáticamente.	Generación de facturas y pago	52
52	El instituto emite otros tipos de factura que son emitidas por Control Patronal. Estas se refieren a conceptos de multas sustentadas por el Artículo 84 de la Ley del IHSS y facturas de reparos originadas por omisiones de reportes hechos por los patronos.	Generación de facturas y pago	52
53	El proceso manual de elaboración de cartera morosa toma, en promedio, un día laboral. Es un procedimiento lento que no aprovecha las aplicaciones informáticas existentes hoy en día, que podrían generar fácilmente esos cortes de morosidad a una fecha específica.	Cobro administrativo	54
54	No se cuenta a nivel de sistema informático en IHSS con una opción de Control de Mora, para visualizar sus incrementos o reducciones. Para obtener ese dato debe revisarse cuenta por cuenta. No se puede hacer un análisis periódico de cómo evoluciona la cartera.	Cobro administrativo	54
55	La reportería a nivel del Portal de Cobranzas es insuficiente para realizar un seguimiento adecuado de las cuentas y el control de cambios.	Cobro administrativo	54
56	La supervisión a los "gestores de cobros" es limitada debido a que no disponen de herramientas tecnológicas adecuadas que permitan dar seguimiento a las actividades que realizan.	Cobro administrativo	55



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
57	Se ha solicitado a GTIC la elaboración de reportería en el sistema para articular los esfuerzos de cobranza, pero a la fecha no ha sido posible disponer de ese aplicativo.	Cobro administrativo	55
58	Exceso de trabajo manual a lo largo del proceso de Cobro Administrativo, lo que genera costos elevados, errores, procesos vulnerables con pocos controles (etc.).	Cobro administrativo	55
59	Cuando los montos a pagar no coinciden, se recurre a la práctica de recibir los pagos en la cuenta de depósito "Otros Ingresos", lo que implica la intervención del área de Tesorería. La aplicación de esos fondos en los ingresos institucionales corrientes demanda un costoso esfuerzo administrativo.	Cobro administrativo	55
60	Según la normativa vigente, las empresas tienen 30 días para presentarse al IHSS y solicitar la declaración de pasividad patronal. Si no lo hacen, se sigue facturando la planilla de forma oficiosa. Se estima que no hay una formalidad establecida por parte del gremio empresarial para hacer esta solicitud de pasividad patronal. No se puede suspender una cuenta con mora a menos que presente los documentos de cierre de operaciones.	Cobro administrativo	55
61	En el sector público, existe un guion patronal para funcionarios de contrato fijo y otro guion patronal para funcionario no permanentes.	Cobro administrativo	55
62	En el sistema bancario nacional, no se pueden ejecutar pagos por convenios de pago suscritos con la Seguridad Social. Por lo tanto, los gestores de cobro deben visitar a los patronos para verificar los comprobantes, ingresarlos al sistema y registrar el pago correspondiente, lo cual es una práctica sumamente ineficiente.	Cobro administrativo	55
63	En la cartera de cuentas por cobrar hay un gran cúmulo de cuentas por cobrar inexistentes o ficticias, originadas porque no se aplican oportunamente los pagos del sector público. Esto resulta en la generación continua de cargos por intereses en el sistema, así como en la activación de numerosos patronos inactivos, que figuran como activos en el sistema de SICA Patronal.	Cobro administrativo	55
64	La Jefatura de Recaudación tiene la facultad de habilitar el otorgamiento de servicios médicos cuando el patrono tiene en trámite negociaciones para formalizar convenios de pago. Esto se realiza únicamente solicitando autorización a la Subgerencia de Recaudación. Cabe señalar, que durante el plazo que se debe realizar el pago del convenio, es posible que esta medida deba aplicarse mes a mes para no afectar la prestación de servicios.	Cobro administrativo	55
65	Según lo señalado por la Jefatura del Departamento Nacional de Recaudación Administrativa, los gestores de cobro carecen del perfil profesional requerido para desempeñar las funciones.	Cobro administrativo	56
66	Para realizar la visita domiciliar, los gestores de cobros solicitan apoyo de los inspectores del Departamento de Control Patronal; sin embargo, la posibilidad de contar con este apoyo depende de la disponibilidad de los inspectores.	Cobro administrativo	56
67	El departamento de Recaudación Administrativa dispone de gestores de cobro tanto en nivel central como regional. En los centros regionales sucede que los gestores trabajan a tiempo parcial y dependen administrativamente de la Dirección Médica. Asimismo, se observó que generalmente son personas muy adultas, con conocimiento limitado de tecnologías y en ocasiones estos mismos gestores de cobros son médicos que prestan sus servicios en las regionales. Así, se evidencia un traslape entre la función de aseguramiento del IHSS y la función de provisión de servicios, una práctica que genera ineficiencia en el cumplimiento de la misión del seguro social.	Cobro administrativo	56
68	Se requiere estructurar el servicio de llamadas telefónicas a patronos, actualmente no se cuenta con protocolos de atención, ni programas de capacitación permanente, ni acceso a bases de datos institucionales, para ofrecer una efectiva interacción con los patronos.	Cobro administrativo	56



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
69	En el sector privado, una porción importante de la morosidad proviene de las empresas de limpieza y seguridad, posiblemente como consecuencia de las condiciones comerciales, de contratación y reclutamiento que practican las empresas dedicadas a estas actividades. De forma muy frecuente se observa que inscriben gran cantidad de altas y reportan gran cantidad de bajas. Se percibe un posible fraude en el esquema de registro para aprovechar los periodos de cobertura adicional posterior a la exclusión del asegurado en el sistema.	Cobro administrativo	56
70	El sector gobierno posee el monto de mayor morosidad acumulada con el IHSS, esta situación se debe a la no aplicación oportuna de los pagos del sector gobierno.	Cobro administrativo	56
71	No se cuenta con canales de servicio/comunicación con los patronos: WhatsApp, App o líneas telefónicas.	Cobro administrativo	56
72	Aunque el área de trabajo del Departamento de Recaudación Administrativa actualiza datos de los patronos, esa información no queda actualizada a nivel de base de datos en el sistema de SICA Patronal. Esa facultad la tiene solamente el Departamento de Control Patronal y estas gestiones únicamente se pueden realizar por parte del patrono mediante una solicitud escrita a dicho departamento. Como consecuencia se producen reprocesos en la búsqueda de información, ya que, aunque los datos estén actualizados localmente estos no se ven reflejados en las bases de datos de los otros sistemas.	Cobro administrativo	56
73	Con frecuencia los patronos solo cancelan las facturas de cuota obrero-patronal y dejan pendiente facturas por multas u otros conceptos. Es notable que esta práctica se ha vuelto habitual entre los patronos que esperan el periodo de amnistía para solicitar la anulación de esas facturas pendientes.	Cobro administrativo	57
74	No se dispone de apoyo logístico para la gestión de Cobro Administrativo, en particular vehículos institucionales. En algunos casos las gestiones de visita domiciliar se realizan con los medios de transporte de los gestores de cobro, lo que resta seriedad a la gestión institucional y genera dudas y falta de confianza en los patronos y afiliados en cuanto a la veracidad de que efectivamente el que está haciendo el trámite sea una persona funcionaria del IHSS.	Cobro administrativo	57
75	La efectividad de la visita domiciliar a patronos es baja. Con mucha frecuencia no es posible localizarlos en el sitio de trabajo. El personal del IHSS considera que es más efectiva la llamada telefónica.	Cobro administrativo	57
76	El personal no cuenta con metas asignadas de gestión cobratoria, de modo que no es posible aplicar controles de productividad	Cobro administrativo	57
77	La Subgerencia de Recaudación ha planteado la necesidad de contar con una política para trasladar contablemente las cuentas de difícil recuperación como un gasto; sin embargo, la Subgerencia de Contabilidad no ha dado una respuesta positiva.	Cobro administrativo	57
78	Se cuenta con un componente desarrollado a la medida de SAP para el registro de las notas de débito y crédito que surgen de la gestión de la cartera de morosidad, sin embargo, para utilizarlo se requiere de conocimiento contable porque la interface es compleja y requiere muchos pasos para lograr el registro. A pesar de que se ha propuesto a la GTIC mejorar este componente, se ha indicado que no hay presupuesto, ni recursos disponibles para llevar a cabo la mejora.	Cobro administrativo	57
79	Los pagos de las facturas de las instituciones los realiza la SEFIN y no hay una aplicación que permita el descargo automático por parte de las instituciones, por eso se necesita hacer la conciliación.	Conciliación de la deuda del sector público	63
80	No debe ser necesario que las instituciones tengan que visitar presencialmente las Oficinas del IHSS cada mes para conciliar sus pagos.	Conciliación de la deuda del sector público	63
81	En los casos donde el sector público solo paga la cotización obrera retenida por SIAFI a la planilla de los empleados de las instituciones y no la patronal, el sistema bancario no acepta pagos parciales. Por tanto, es necesario transferir estos fondos a las cuentas de "Otros ingresos" y luego realizar la conciliación y descargo de la deuda de la institución. Este proceso de conciliación implica	Conciliación de la deuda del sector público	63



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
	numerosas labores manuales y la interacción de varias unidades, lo que lo hace lento.		
82	La unidad de Recaudación piensa que migrar todas sus aplicaciones a SAP es difícil, porque se requieren muchas más personas y con perfiles diferentes, más orientados a la contabilidad. Emitir una nota de crédito en SAP implica muchas más líneas de registro y pasos que hacerlo en el Legado, por eso puede haber resistencia para adoptar esta nueva plataforma.	Conciliación de la deuda del sector público	63
83	Como el descargo de pagos del sector público no está actualizado, los informes de la morosidad no reflejan la realidad. Aproximadamente el 50% de la cartera está "realmente" en mora, el otro 50% no lo está. Sin embargo, al no estar al día la aplicación de pagos, se genera una mora ficticia.	Conciliación de la deuda del sector público	63
84	La interfaz de integración del sistema Legado y SAP tiene muchos errores, y las conciliaciones se deben hacer manualmente.	Conciliación de la deuda del sector público	63
85	Hay un problema cuando se concilia, porque si después de conciliar y emitir un oficio de que una institución ya está al día, y se detecta que hay una planilla complementaria o reparo, se debe conciliar nuevamente. Actualmente se intenta de conciliar por institución, en lugar por guion patronal para llevar el seguimiento de las deudas totales de las instituciones.	Conciliación de la deuda del sector público	63
86	Se calcula que, con treinta (30) personas, se tardaría unos 12 años en conciliar todas las cuentas del sector público.	Conciliación de la deuda del sector público	63
87	Los funcionarios del área que apoyan al equipo de conciliación e integración no pueden realizar las funciones propias de sus cargos por trabajar en este tipo de tareas muy operativas y de poco valor agregado como es la conciliación de pagos que no se aplican automáticamente al realizar el pago.	Conciliación de la deuda del sector público	63
88	No se ofrece una variedad amplia de los tipos de convenios que el cliente puede escoger, por ejemplo, tipos de garantías fiduciarias o reales, cotizaciones escalonadas y pago temporal de intereses.	Formalización de convenios	66
89	El registro de los nuevos convenios requiere un análisis cuidadoso y profundo para verificar si no hay obstáculos técnicos para emitir las facturas en el Legado y SAP. Esta limitación técnica implica establecer estrategias para el establecimiento de los convenios.	Formalización de convenios	66
90	De la misma manera, por una limitación técnica el convenio que no se migró a SAP, genera intereses en las facturas pendientes de pago mientras no se haga el abono de la factura manualmente, lo cual redundo en que no se puede tener acceso a los servicios por los derechohabientes. Esto supone que la unidad de recaudación debe llevar un control con el instrumento "Listas Blancas".	Formalización de convenios	66
91	La formalización de convenios de pago es un proceso totalmente manual.	Formalización de convenios	67
92	En procesos de amnistía anteriores se ha identificado el comportamiento que las empresas solo se presentaban a realizar una readecuación del convenio que tienen vigente para así contar con nuevas condiciones.	Formalización de convenios	67
93	El sistema Legado tiene limitaciones para gestionar los convenios, por ejemplo, existe una política aprobada para ejecutar "pagos bomba" o pagos extraordinarios, pero en la realidad no funcionan porque el sistema no permite dichas transacciones. Si el patrono hace pagos adelantados, no puede disminuir los intereses porque el sistema no lo permite.	Formalización de convenios	67
94	Actualmente no se tiene una herramienta para llevar el control de los convenios que esté integrado al sistema de facturación, control patronal y SAP.	Formalización de convenios	67
95	SAP no cuenta con una aplicación para el manejo de convenios de acuerdo con los requerimientos del IHSS.	Formalización de convenios	67



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
96	Para el desarrollo de una nueva herramienta que apoye la Gestión de Convenios, la GTIC ha solicitado a la Subgerencia de Recaudación levantar el requerimiento tecnológico. Sin embargo, estos usuarios indican que no cuentan con los recursos ni con el conocimiento para hacer esta tarea. La GTIC deberá considerar la necesidad de acompañar este proceso con el o los especialistas técnicos en el procedimiento, para formular las nuevas necesidades de manera completa y correcta.	Formalización de convenios	67
97	Existe solo un recurso de GTIC que tiene el conocimiento de los sistemas Legado. Este recurso es el único que realiza los ajustes cuando se presenta problemas en la interfaz que integra el Sistema Legado y SAP. La disponibilidad de esta persona es crucial para realizar las labores del equipo de conciliaciones e integraciones.	Formalización de convenios	67
98	El proceso de amnistía se está convirtiendo en una práctica frecuente y esto ha ocasionado que los patronos esperen la amnistía como una oportunidad para evitar pagar las multas, intereses y recargos.	Formalización de convenios	67
99	Uno de los retos del Departamento de Evaluación y Seguimiento de la Gestión de Recaudación de cara a la amnistía es el poco personal. Se requiere contratación de personal para llegar a la meta de descargar los 2,100 convenios, en tanto este refuerzo se da, se tomó la medida de no realizar las conciliaciones del Sector Público.	Formalización de convenios	67
100	La contratación de recursos es lenta, debido a los procesos de aprobación por parte de las autoridades del IHSS y la disponibilidad del presupuesto. En algunas ocasiones envían recurso humano de otras áreas, pero muchas veces no tienen el perfil o el conocimiento requerido.	Formalización de convenios	68
101	Este proceso reveló que el equipo es muy pequeño, pues solo se tienen dos abogados de planta en Tegucigalpa que pertenecen a la Subgerencia de Recaudación Legal y que se encargan de la recuperación de la mora obrero-patronal a nivel nacional. Esto afecta los procesos de recaudación generando un cuello de botella porque, según las visitas con las oficinas regionales, hay muchos casos que se enviaron a Tegucigalpa para procesarlos judicialmente y que aún no tienen respuesta. Hasta el momento solamente se tienen 27 demandas presentadas del sector privado, ninguna con sentencia.	Cobro judicial	70
102	En términos de normativa, actualmente no se tiene un procedimiento para el proceso de cobro judicial.	Cobro judicial	70
103	Las visitas prejudiciales las realizan los mismos abogados de esta área y usan su propio transporte porque la institución no tiene los recursos para proporcionarles un medio de transporte oficial.	Cobro judicial	70
104	Una de las limitaciones del proceso y que el Código de Trabajo establece, es tramitarlos por medio del Juzgado de Letras de Trabajo y es lento por la saturación de casos en proceso y se requiere que la notificación sea personal.	Cobro judicial	70
105	Hoy en día, no se han presentado demandas al sector público, lo que impide al instituto tener medidas de presión con este sector y poder recuperar los recursos en mora. Una de las razones es que los datos de los sistemas Legado y SAP no coinciden, lo que dificulta tener un respaldo sólido para proceder formalmente para certificar la deuda.	Cobro judicial	70
106	No se puede saber antes de la Gestión judicial si el patrono tiene Bienes Inmuebles o Muebles para tramitar el Cobro Judicial.	Cobro judicial	70
107	Tomando en cuenta la cantidad de patronos morosos que maneja el IHSS y que podrían calificar para iniciar un proceso de cobro judicial, se aprecia muy limitado el número de profesionales en derecho que atiende este proceso para atender oportunamente esta gestión.	Cobro judicial	71
108	El artículo 84 de la Ley del Instituto Hondureño de Seguro Social establece un sistema de multas que podría no ser equitativo según el tipo de empresa. La multa para las empresas pequeñas es alta, considerando su volumen de operaciones y su gestión financiera, mientras que para las empresas grandes es proporcionalmente baja.	Otros tipos de facturación	74
109	En el sistema SAP no se contabilizan recargos ni multas, solo se contabiliza la deuda principal. El registro contable se hace cuando se pagan.	Otros tipos de facturación	74



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
110	Las multas no causan que el patrono esté en situación de mora, y los trabajadores pueden acceder a prestaciones de salud y económicas.	Otros tipos de facturación	74
111	Desde hace dos años se emiten facturas por multas por retraso excesivo en la presentación y pagos de planilla mayor de 90 días: por ejemplo, en el mes de enero de 2024 estas sumaban 4 millones de Lempiras para el sector público y 126 millones de Lempiras para el sector privado. La fórmula que se usa para calcular las multas genera una diferencia muy notable entre los montos facturados por concepto de cotizaciones obrero-patronales y los montos de las multas, lo que provoca quejas de los patronos que dicen que, si no pudieron pagar la planilla, menos podrán pagar las multas.	Otros tipos de facturación	74
112	Se ha convertido en una práctica adoptada por los patronos, la no cancelación de las facturas por multas al IHSS, a la espera de los períodos de amnistía donde se autoriza la eliminación de estas facturas.	Otros tipos de facturación	74
113	Las prioridades establecidas para tramitar las facturaciones por reparo, ha generado una acumulación de expedientes pendientes de procesar muy importante, que corresponde a un rezago de aproximadamente 10 años, en el nivel regional.	Otros tipos de facturación	74
114	En la visita a las regionales se observó la cantidad de expedientes de reparos constituidos generados desde hace años y que no se procesaron. Esto se dio por una instrucción de que no se levantaran más reparos, debido a que se implementaría un nuevo aplicativo. Uno de los problemas más graves de este subregistro es el riesgo de que al haber pasado tanto tiempo, el patrono ya no esté activo y que no sea posible la recuperación de las cotizaciones en perjuicio del asegurado para optar por una posible pensión.	Otros tipos de facturación	74
115	La creación del Comité de Recaudación y Recuperación ha sido una decisión estratégica y beneficiosa para el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Este órgano interno permite fortalecer los mecanismos de recaudación y recuperación de ingresos, promoviendo mejores prácticas y una gestión más eficiente de las contribuciones y deudas pendientes. Sin embargo, se observan limitaciones de personal y recursos financieros para ejecutar las acciones recomendadas que son conocidas por el Comité de Recaudación y Recuperación.	Análisis de la recaudación	77
116	En los años 2023 y 2024 el Comité de Recaudación y Recuperación solo ha tenido una sesión extraordinaria en febrero, sin sesiones ordinarias, lo que implica que no se cumple con lo establecido en su Reglamento y compromete ser el canal cercano de la Junta Directiva para conocer las estrategias de recaudación y recuperación. De igual forma se observa que debido a la conformación de este Comité, su operacionalización se dificulta.	Análisis de la recaudación	77
117	Otra limitante es la cultura organizacional, que incluye resistencia al cambio, es decir, resistencia interna a adoptar nuevas prácticas y métodos propuestos por el Comité de Recaudación y Recuperación, e inercia organizacional, la tendencia a mantener prácticas y procedimientos antiguos en lugar de implementar nuevas estrategias.	Análisis de la recaudación	77
118	En cuanto a la recomendación de la CNBS de actualizar los datos patronales mediante el sistema de Datos Normativos Patronales (DNP), que se encuentra coordinado por la Sección de Cumplimiento. A la fecha de la entrevista en el mes de mayo se habían actualizado 5,016 de 41 000 registros patronales, que representan solo el 12% del total por actualizar.	Análisis de la recaudación	77
119	De no poder cumplir la recomendación de la CNBS, instruida a la Sección de Cumplimiento, podría acarrear sanciones administrativas o monetarias. Esto lo decide el ente regulador.	Análisis de la recaudación	78
120	En la Sección de Cumplimiento se establecen procesos de prevención y alertas que pueden ser de ayuda a los entes reguladores.	Análisis de la recaudación	78
121	Como parte de las funciones del Departamento de Evaluación y Seguimiento, se incluye la elaboración y análisis de KPIs o indicadores de desempeño, los cuáles se realizan de manera muy reservada debido a limitaciones en los sistemas. La única forma de obtener estos indicadores es realizar actividades y filtros manuales en el sistema, lo que es contraproducente por la alta carga operativa.	Análisis de la recaudación	78
122	Además, el Departamento de Evaluación y Seguimiento tiene entre sus funciones realizar auditorías internas a las áreas relacionadas con los procesos de recaudación, pero no se puede realizar ya que el Departamento de Evaluación	Análisis de la recaudación	78



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
	y Seguimiento se enfoca en otros temas operativos que le imposibilitan cumplir con estas funciones.		
123	Para conseguir una Constancia de Solvencia, el patrono debe ir al IHSS dos veces.	Emisión de constancia de solvencia	80
124	Ya que hay saldos por aplicar en las cuentas por cobrar de cotizaciones obrero-patronales, el proceso de constancia de solvencia que se podría hacer totalmente automático necesita la intervención humana para detectar los casos que salen morosos en las BBDD debido a problemas en la gestión administrativa del IHSS.	Emisión de constancia de solvencia	80
125	Llama la atención la necesidad de participación de dos instancias administrativas para emitir una certificación.	Emisión de constancia de solvencia	80
126	En este proceso se detectó que la regional del IHSS de San Pedro Sula tiene una escasez de personal y de equipo para realizar la afiliación de los asegurados. Solo hay 4 Auxiliares de Afiliación, lo que es insuficiente para la demanda de servicios en esa zona. Además, las computadoras disponibles para esta función son pocas. Tampoco se dispone de un horario de trabajo ampliado ni se brinda el servicio de afiliación empresarial, lo que afecta la cobertura y calidad del servicio, siendo esta una de las regiones con más asegurados a nivel nacional.	Integración con el proceso de afiliación	82
127	Del mismo modo, el proceso actual requiere que el asegurado primero se afilie y luego acuda al IHSS en persona (en el caso de las regionales) para afiliar a sus beneficiarios y compañeros de hogar, ya que no hay una plataforma para hacerlo de forma virtual. Esto genera un proceso engorroso y una pérdida de tiempo y recursos tanto para el asegurado como para el IHSS.	Integración con el proceso de afiliación	82
128	Las impresoras son un recurso vital para las áreas de afiliación, así como los equipos para tomar la fotografía. En el caso de los menores de 11 años, a quienes se les debe emitir el carné, se identificaron problemas como, por ejemplo, que se cobra el costo, pero no se puede expedir debido a que no cuentan con los insumos. Sobre este punto, cabe indicar que se identificaron diferentes posturas de los funcionarios encargados.	Integración con el proceso de afiliación	82
129	La cuenta individual está depurada solo en un 60 %, y no en su totalidad, esto incide en los tiempos estimados para resolver una solicitud de pensión, de más de 8 meses.	Integración con el proceso de cuenta individual	83
130	Los trámites de pensiones implican un riesgo operativo y una alta carga laboral, ya que se requiere revisar documentos en papel e incluso planillas microfilmadas.	Integración con el proceso de cuenta individual	83
131	La disponibilidad de la información concerniente a la cuenta individual es adecuada, debido a la metodología de cálculo de los subsidios, que considera los periodos de pago que sí están depurados	Integración con el proceso de cuenta individual	83
132	Los usuarios no tienen conocimiento del historial de las cotizaciones que han realizado al sistema del IHSS, ni tampoco cuentan con una forma de validar que sus patronos hayan cancelado oportunamente las cotizaciones obrero-patronales.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
133	Es urgente desarrollar aplicaciones que utilicen tecnología de reconocimiento de patrones como Inteligencia Artificial para agilizar el proceso de depurar completamente la cuenta individual.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
134	Solo los trabajadores del sector público cuentan con la ventaja que se les otorgan subsidios y servicios médicos, aunque su empleador esté en mora.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
135	RNP no proporciona información de hijos, por confidencialidad. Actualmente registro nacional no informa sobre vínculos familiares.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
136	Bajo la Subgerencia de Pensiones, están subordinadas las unidades encargadas de gestionar los subsidios y afiliación de trabajadores, esto puede generar ineficiencia en la gestión por involucrar a una gerencia que no está especializada en la materia.	Integración con el proceso de cuenta individual	84



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
137	Cada regional calcula los subsidios y los envía a Tegucigalpa, donde se consolidan las planillas regionales y se tramita un solo desembolso a nivel nacional. El personal que trabaja en la gestión de subsidios se dedica exclusivamente a esa tarea. En Tegucigalpa se administran los usuarios y accesos. Solo el personal autorizado de la Subgerencia puede acceder al sistema de pensiones.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
138	La Subgerencia de Afiliación depende organizativamente de la Gerencia del Régimen de IVM. El fondo de pensiones asume presupuestariamente los salarios que eventualmente podrían corresponder al Régimen de Enfermedad y Maternidad y al régimen de Riesgos Profesionales. Afiliación debería ser una entidad separada, pero por circunstancias y conveniencia se encuentra vinculada organizativamente al Régimen de IVM.	Integración con el proceso de cuenta individual	84
139	En la recaudación bancaria del Sector Privado hay problemas con las interfaces de los sistemas Legados y SAP, sobre todo con las letras de los convenios, que no están todas en SAP y dificultan el pago. También el sistema rechaza facturas con montos parecidos.	Integración con el proceso de tesorería	87
140	Los procesos están definidos para resolver lo que pasa en SAP, pero no lo que pasa con el banco recaudador con los pagos de empresa privada.	Integración con el proceso de tesorería	87
141	A veces el banco no registra el pago, aunque el patrono de sector privado lo realice exitosamente.	Integración con el proceso de tesorería	87
142	Como Tesorería certifica todos los pagos, el patrono debe mostrar un comprobante de pago y Tesorería emitir un memorándum.	Integración con el proceso de tesorería	87
143	En la recaudación bancaria del Sector Público el problema más grande es que los patronos no van a tiempo a Tesorería para certificar los pagos, lo que hace que el tiempo varíe. A veces llegan patronos con documentación de hace más de 3 años, de meses distintos y el proceso se alarga.	Integración con el proceso de tesorería	87
144	Para la certificación hay dos analistas que revisan la documentación del sector público. La revisión es manual y el almacenamiento es físico, lo que puede causar pérdida de información si no se guarda bien o digitalmente.	Integración con el proceso de tesorería	87
145	Los ajustes y conciliaciones que se han hecho no han logrado que se mejore la morosidad en los estados financieros, sino que, por el contrario, la morosidad ha aumentado en los últimos años.	Integración con el proceso de contabilidad	94
146	Para limpiar y conciliar una cuenta se hacen muchas actividades de recopilación y análisis de forma manual, lo que requiere mucho tiempo. Para ello se generan reportes de cada sistema y en Excel se integran los datos para hacer el análisis. No se dispone de herramientas informáticas que permitan extraer datos de ambos sistemas de forma integrada y según los diferentes escenarios que se han detectado que tienen problemas en la interfaz.	Integración con el proceso de contabilidad	94
147	La aplicación de los pagos de las facturas del Sector Público (descargo) es un proceso que requiere mucho esfuerzo manual y completa lentamente.	Integración con el proceso de contabilidad	94
148	No se tiene un plan detallado para limpiar la cuenta por cobrar y conciliar las cuentas entre los sistemas, que permita hacer un seguimiento adecuado del avance.	Integración con el proceso de contabilidad	94
149	El reporte de conciliación mensual ha permitido identificar las diferencias mensuales, y con base en esto se hacen los ajustes correspondientes. Pero no se conoce algún plan para ajustar las aplicaciones para corregir en las aplicaciones la causa del desfase.	Integración con el proceso de contabilidad	94
150	Los miembros del equipo son multifuncionales, además de cumplir con sus funciones asignadas según su puesto, revisan las interfaces de integración, limpieza de la cartera y conciliación de cuentas. Esto ha ocasionado que, debido a la ausencia de algún miembro a causa de su carga de trabajo, no se puedan realizar las tareas del Equipo de Integración.	Integración con el proceso de contabilidad	94



N° de Hallazgo	Descripción	Subproceso	N° de Página en PI
151	Hay una gran dependencia de funcionarios clave para hacer los ajustes que el Equipo de Integración identifica. Como es el caso del único analista de la GTIC que conoce el sistema Legado.	Integración con el proceso de contabilidad	94
152	Para lanzar las facturas y pagos debe coordinarse el momento para ejecutar el procedimiento desde el OAS, ya que este procedimiento es muy pesado y necesita mucho tiempo, hasta todo un día.	Integración con el proceso de contabilidad	94
153	En cuanto al informe final de la primera etapa de la consultoría DES, no se sabe cuándo se aprobará el informe ni el alcance de las recomendaciones para la implementación.	Integración con el proceso de contabilidad	94
154	El área de Tecnología enfrenta limitaciones de recursos humanos, financieros y técnicos que afectan el nivel de servicio que se ofrece a las unidades involucradas en el Proceso de Recaudación y que dificultan la atención rápida de nuevos requerimientos del Instituto en este ámbito. Asimismo, impiden que GTIC pueda proponer e implementar iniciativas para mejorar los sistemas de información que utiliza el usuario para el proceso en estudio.	Soporte tecnológico	99
155	Tanto en el nivel central como en las regiones se presentan de forma cotidiana y reiterada dificultades para contar con los equipos informáticos críticos que son necesarios en el proceso de Recaudación. Debido a las limitaciones señaladas, los tiempos de respuesta por parte de GTIC resultan demasiado comprometedores ante los plazos establecidos en el calendario mensual.	Soporte tecnológico	99
156	La elaboración y transferencia de documentos físicos entre las diferentes unidades del IHSS para que los funcionarios realicen las gestiones de los asegurados y patronos, requiere mucho tiempo, materiales y tiene un alto costo de oportunidad, lo que afecta los plazos del trámite. No se promueve a nivel institucional el uso de plataformas ya desarrolladas por GTIC para el trasiego digital de documentos.	Soporte tecnológico	99
157	Ante las urgencias que vive a diario el Instituto, GTIC recibe y atiende solicitudes de carácter urgente (operaciones tipo “apaga fuegos”) sin la debida rigurosidad en cuanto a la definición del problema y el pliego de necesidades a satisfacer, junto con la documentación oficial que respalde la necesidad (procedimientos, reglamentos, etc.). La gestión de tales solicitudes vagas limita la posibilidad para el encargado de proyecto de aplicar con rigor la gestión de cambios durante la ejecución. Esta situación fomenta proyectos interminables, proyectos fallidos porque el usuario no los acepta y obviamente el incumplimiento de plazos, costos y alcance.	Soporte tecnológico	99
158	El soporte a las tareas del Equipo de Integración consume un tiempo muy considerable del recurso especializado de la GTIC.	Soporte tecnológico	100
159	El sistema de información que sustenta gran parte de los subprocesos del proceso de recaudación, data del 2001, por lo que es evidente su desfase, obsolescencia y riesgos implícitos. Como un ejemplo, el procesamiento de la Planilla pre-elaborada y la Facturación dependen del correcto funcionamiento del sistema SICA, que utiliza la base de datos Oracle, la cual opera con la licencia vencida. Esta situación representa un riesgo muy grave, pues si se produce una imposibilidad técnica para acceder a la base de datos, no sería posible facturar, lo que afectaría el registro de cotizaciones en la cuenta individual, la recuperación de las aportaciones y la generación de recursos frescos para el IHSS.	Soporte tecnológico	100
160	Ante las restricciones en la dotación de recursos que han sufrido históricamente la GTIC y la Unidad de Informática de IVM, se podría concluir que hace falta insistir con la alta dirección sobre las exigencias en la inversión de recursos (humano, logística, económicos) que se requieren para instaurar y mantener un stack tecnológico moderno que asegure la operación continua del Instituto.	Soporte tecnológico	100
161	SAP es una plataforma que técnicamente exige un amplio conocimiento y dominio por parte de los desarrolladores, la contratación de consultores experimentados y certificados en su uso demanda que el IHSS tome conciencia de los recursos que debe destinar para esta dotación de personal, de modo que se resguarde la inversión realizada en una solución de clase mundial.	Soporte tecnológico	100



<i>N° de Hallazgo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Subproceso</i>	<i>N° de Página en PI</i>
162	En algunas ocasiones la operación del IHSS se ha visto impactada por los vencimientos de las licencias de los sistemas de misión crítica como es el SAP; a lo cual se suma el riesgo significativo asociado con el uso de una versión de Oracle que ya no cuenta con soporte por parte del fabricante.	Soporte tecnológico	100