



SUASOR CONSULTORES S.A. DE C.V.

**SERVICIO DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES
SELECCIONADOS DEL PP E006 A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE
INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN**

**CONVOCANTE
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

**LICITACIÓN IA-019GYR019-N103-2013
CONTRATO: P350836**



Informe Final de la Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006

ÍNDICE¹

I. INTRODUCCIÓN	5
II. METODOLOGÍA	6
A) <i>Elección de las Delegaciones y Subdelegaciones.</i>	<i>7</i>
B) <i>Definición de funciones del equipo de consultores.</i>	<i>8</i>
C) <i>Diseño de instrumentos de aplicación y de apoyo.</i>	<i>9</i>
D) <i>Reunión de presentación, elección y validación de instrumentos.</i>	<i>9</i>
E) <i>Reunión de apertura de la evaluación en campo en cada sede del estudio.</i>	<i>12</i>
F) <i>Agenda de entrevistas.</i>	<i>12</i>
G) <i>Realización de entrevistas con personal involucrado.</i>	<i>12</i>
H) <i>Análisis de las entrevistas.</i>	<i>13</i>
I) <i>Determinar, evaluar y validar los procesos.</i>	<i>13</i>
J) <i>Análisis de la información.</i>	<i>15</i>
K) <i>Ejercicio de análisis (FODA).</i>	<i>16</i>
L) <i>Elaboración de entregables.</i>	<i>17</i>
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PP E006 Y DEL CONTEXTO EN EL QUE OPERA.....	18
III.1. RESUMEN EJECUTIVO DEL ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL Pp E006.....	18
III.2. DETALLE DEL ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL Pp E006.....	21
Introducción.....	21
A) <i>Análisis General del Diseño del Pp E006.....</i>	<i>22</i>
i. <i>Justificación de la creación y del diseño del Programa.....</i>	<i>22</i>
ii. <i>Contribución a los objetivos nacionales.....</i>	<i>23</i>
iii. <i>Población potencial y objetivo.....</i>	<i>26</i>
B) <i>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....</i>	<i>26</i>
i. <i>Evaluación y análisis de la lógica vertical de la MIR.....</i>	<i>27</i>
ii. <i>Evaluación y análisis de la lógica horizontal de la MIR indicadores.....</i>	<i>28</i>
IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL PP E006. .30	
IV.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES	30
A) <i>Modelo Conceptual.....</i>	<i>31</i>
B) <i>Modelo de Operación.....</i>	<i>33</i>
C) <i>Modelo de Operación de Incorporación y Recaudación.....</i>	<i>34</i>
IV.1.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN	35
A) <i>Diagramas de contexto general del macroproceso de incorporación.....</i>	<i>35</i>
i. <i>Alta patronal.....</i>	<i>36</i>
ii. <i>Asignación del número de seguridad social.....</i>	<i>38</i>
iii. <i>Recepción y actualización de movimientos afiliatorios.....</i>	<i>39</i>
iv. <i>Determinación anual de la prima del Seguro de Riesgos de Trabajo.....</i>	<i>40</i>
B) <i>Modelos PEPSU del macroproceso incorporación.....</i>	<i>41</i>
IV.1.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE RECAUDACIÓN	44
A) <i>Diagramas de contexto general del macroproceso de recaudación.....</i>	<i>44</i>
i. <i>Notificación de créditos fiscales.....</i>	<i>45</i>
ii. <i>Procedimiento Administrativo de Ejecución.....</i>	<i>46</i>

¹ Los Términos de Referencia (TdRs) del Contrato P350836 señalan la elaboración de dos secciones: (1) Resumen ejecutivo e (2) Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador. Estas secciones se presentan en documentos a parte. El primero consiste en el documento titulado "Resumen Ejecutivo" y el segundo refiere a archivos diversos, en formato Excel, Word y PDF, los cuales contienen los formatos de los cuestionarios aplicados, los Procesos Sujetos a Mejora (PSMI) y estudios estadísticos.

iii.	Modelos PEPSU del macroproceso recaudación.....	48
IV.2.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006.....	50
	Introducción.....	50
	A) Marco de referencia del análisis de los procesos relevantes seleccionados.....	50
	B) Descripción detallada de las actividades, componentes y actores clave que integran el desarrollo de los procesos relevantes seleccionados.....	52
	C) Determinación de los límites de cada Proceso y su articulación con otros.....	54
	D) Identificación de acciones adicionales realizadas en la práctica, no explícitas en la normatividad.	57
	E) Insumos y recursos.....	57
	F) Productos.....	58
	G) Sistemas de información.....	58
	H) Coordinación.....	59
	I) Pertinencia del proceso en el contexto.....	60
	J) Identificación de obstáculos operativos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso.....	60
	K) Identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad.....	64
	L) Identificación de características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso.....	65
	M) Medición de Atributos.....	66
V.	HALLAZGOS Y RESULTADOS	72
	A) Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas.....	72
VI.	RECOMENDACIONES	75
	A) Recomendaciones de mejora al diseño del programa.....	75
	B) Recomendaciones de mejora a los procesos relevantes.....	75
VII.	CONCLUSIONES	77
VIII.	ANEXOS.....	79
	A) Los establecidos en los TdRs.....	79
	B) Documentos auxiliares relevantes.....	96
	C) Informe de resultados de diagnóstico.....	107
	i. Marco Referencial.....	107
	ii. Proceso de la investigación.....	107
	iii. Premisas.....	108
	iv. Aplicación de cuestionarios.....	109
	v. Análisis e interpretación de datos.....	110
	vi. Datos generales.....	111
	vii. Estructura organizacional.....	113
	viii. Salud global de la organización.....	120
	ix. Satisfacción del cliente interno.....	125
	x. Estilo gerencial.....	128
	xi. Estructura documental.....	130
	xii. Clima laboral.....	134
	xiii. Satisfacción del cliente externo.....	136
	xiv. Sistema de informática.....	139
	xv. Conclusiones y observaciones.....	141

I. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación de procesos tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Presupuestario E006 (Pp E006) “Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero Patronales” con base en los procesos relevantes seleccionados a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR), que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Para el logro de este objetivo, se desarrollaron cuatro componentes que conforman la estructura de la evaluación:

- Tema I. Descripción General del Pp E006 y del contexto en el que opera

Este apartado permite analizar, de manera general, la operación del Pp E006. Para esto, se llevó a cabo un análisis general del diseño del Programa, con el fin de determinar en qué medida es consistente y pertinente con su contexto. Así mismo, se llevó a cabo la identificación y descripción de los procesos relevantes, la cual fue desarrollada con base en la documentación e información proporcionada por el IMSS y complementada en reuniones de trabajo con personal de las Coordinaciones de Afiliación, Clasificación de Empresas y Vigencia de Derechos, y Cobranza. Finalmente se elaboró un Plan de Trabajo de Campo, a fin de coordinar las visitas a las oficinas normativas y operativas del Instituto, a nivel central y en las Subdelegaciones de Polanco, Chihuahua y Villahermosa.

- Tema II. Descripción y análisis de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006:
 - Macroproceso Incorporación
 - Alta Patronal²
 - Asignación del Número de Seguridad Social³
 - Recepción y actualización de movimientos afiliatorios
 - Determinación anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo
 - Macroproceso Recaudación
 - Notificación de créditos fiscales
 - Procedimiento Administrativo de Ejecución

² El nombre de este procedimiento refiera a “Alta Patronal e Inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo”, sin embargo, para coincidir con los Términos de Referencia (TdRs) del Contrato P350836; en todo este documento se mantiene el nombre de “Alta Patronal”.

³ El nombre de este procedimiento refiera a “Asignación o localización del Número de Seguridad Social”, sin embargo, para coincidir con los TdRs en todo este documento se mantiene el nombre de “Asignación del Número de Seguridad Social”.

- Tema III. Hallazgos y resultados

En este apartado se muestran los principales hallazgos encontrados en las visitas de campo, a fin de identificar los principales obstáculos, así como las fortalezas y buenas prácticas que permiten la correcta ejecución de los procesos.

- Tema IV. Recomendaciones

En este apartado se realiza una valoración global de la operación del Pp E006, derivada de los resultados obtenidos en cada una de las etapas que conforman esta evaluación.

II. METODOLOGÍA

Para la evaluación de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006, a cargo de la DIR del IMSS, se desarrolló un trabajo de campo, que comprendió la realización de visitas a las oficinas normativas y operativas del Instituto, a nivel central y en tres Delegaciones e igual número de Subdelegaciones, en el área metropolitana de la Ciudad de México, en el norte y sur del país.

La estrategia de campo considera varias técnicas de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, dentro de las que se encuentran, la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales, aplicación de cuestionarios, guía de tópicos, simulación, técnicas audiovisuales y de inspección (listas de verificación) para la recopilación de datos.

Dichas técnicas permitieron analizar la forma en que se encuentran operando los procesos en las unidades operativas (Delegaciones y Subdelegaciones), así como identificar oportunidades de mejora.

El levantamiento de información se llevó a cabo con los diferentes actores encargados de la operación, tanto mandos superiores y medios, como el personal operativo y administrativo que interviene en la gestión de los procesos seleccionados de Incorporación y Recaudación.

Se consideró dentro de este estudio, la aplicación de un cuestionario semi-estructurado de carácter cualitativo-cuantitativo para conocer la percepción que tiene el personal operativo con respecto a los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, así como conocer la apreciación de dicho personal respecto al usuario (patrón o responsable de llevar a cabo los trámites y procesos).

El cuestionario tuvo como objetivo, recolectar información por parte de quienes ejecutan los procesos, que sea útil para determinar el cómo se realizan los procesos en la práctica, e identificar, temas de mejoras.

Actividades desarrolladas en campo para el levantamiento de información de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006.

Las actividades llevadas a cabo en campo para el análisis de los procesos seleccionados fueron las siguientes:

- A) Elección de las Delegaciones y Subdelegaciones.
- B) Definición de funciones del equipo de consultores.
- C) Diseño de Instrumentos de aplicación y de apoyo.
- D) Reunión de presentación, elección y validación de instrumentos.
- E) Reunión de apertura de la evaluación en campo en cada sede del estudio.
- F) Agenda de entrevistas.
- G) Realización de entrevistas con personal involucrado.
- H) Análisis de las entrevistas.
- I) Determinación, evaluación y validación de los procesos.
- J) Análisis de la información.
- K) Ejercicio de análisis FODA.
- L) Elaboración de entregables.

A) Elección de las Delegaciones y Subdelegaciones.

Las Delegaciones y Subdelegaciones fueron seleccionadas tomando en consideración las sugerencias del IMSS en torno a las que pudieran ser las más representativas de la operación, resultando las siguientes:

Visita	Subdelegación	Delegación*	Procesos a evaluar
1	Polanco	D.F. Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Alta patronal. • Asignación del Número de Seguridad Social.
2	Villahermosa	Tabasco	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios. • Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo.
3	Chihuahua	Chihuahua	<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de Créditos Fiscales. • Procedimiento Administrativo de Ejecución.

*Aplica para el caso del proceso de determinación anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo.

B) Definición de funciones del equipo de consultores.

Los consultores que llevaron a cabo las actividades del “Plan de Trabajo” son expertos en el tema de procesos. Para cubrir los requerimientos del primer entregable, en esta etapa se procedió a la identificación de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Analizar y describir detalladamente las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de los procesos relevantes seleccionados.
- ✓ Determinar los límites de cada proceso relevante seleccionado y en su caso, la articulación con otros.
- ✓ Identificar acciones adicionales realizadas en la práctica que no están explícitas en la normatividad, explicar las razones de estas diferencias y, describir si éstas contribuyen o afectan el cumplimiento de las metas de los procesos relevantes seleccionados y del programa en general.
- ✓ Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y cumplen con las especificaciones que se requieren para cumplir con las metas y objetivos de la DIR a través de los procesos relevantes seleccionados:
 - a. Tiempo: ¿El tiempo en que se realiza el proceso es acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
 - e. Productos: ¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
 - f. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como un insumo para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
 - g. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es consistente y pertinente para la ejecución del proceso?
- ✓ Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ✓ Identificar los obstáculos operativos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso.
- ✓ Identificar las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en el proceso.
- ✓ Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso.

C) Diseño de instrumentos de aplicación y de apoyo.

Las actividades enunciadas en el apartado anterior se llevaron a cabo mediante la aplicación de instrumentos de apoyo como: guías de tópicos, cuestionarios cualitativos y entrevistas semi-estructuradas, que permitieron recabar la información necesaria para el análisis de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, así como lograr los objetivos planteados en el estudio.

D) Reunión de presentación, elección y validación de instrumentos.

Los instrumentos, diseñados por Suasor Consultores, S.A. de C.V., fueron sometidos a consideración de las áreas normativas de la DIR del IMSS involucradas en los procesos relevantes seleccionados del Pp E006. Dichos instrumentos, determinados de acuerdo a las necesidades de las áreas involucradas, se describen a continuación.

Cuestionarios estandarizados.

Enfoque	Tipo de Diagnóstico	Incorporación				Recaudación	
		Alta Patronal	Asignación del Número de Seguridad Social	Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios	Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo	Notificación de Créditos Fiscales	Procedimiento Administrativo de Ejecución
Condiciones en los puestos de trabajo.	Orden, Organización, Limpieza y Seguridad.	✓	✓	✓		✓	✓
PSMI (Proceso Sujeto a Mejora).	Procesos en su estado actual.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estructura general.	Estructura organizacional.	✓	✓	✓		✓	✓
Evaluación global.	Salud global de la organización (20 factores).					✓	✓
Cooperación y lealtad del personal.	Clima laboral y estilo gerencial.					✓	✓
Flujo de información y control de datos.	Estructura documental.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
La función informática.	Sistema informático.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enfoque al cliente.	Satisfacción del cliente interno.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enfoque al cliente.	Satisfacción del cliente externo.				✓	✓	✓

Selección de estudios de eficacia, eficiencia, individuales, Pareto, funciones y actividades.

Enfoque	Interpretación	Incorporación				Recaudación	
		Alta Patronal	Asignación del Número de Seguridad Social	Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios	Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo	Notificación de Créditos Fiscales	Procedimiento Administrativo de Ejecución
ABC Procesos.	Priorización de incidencias, en función de frecuencias y aspectos.	✓	✓	✓	✓		
Eficacia y/o eficiencia de los procesos.	Revisión de datos del usuario para evaluar el desempeño de los procesos en el tiempo.				✓	✓	✓
Estudios individuales.	Apreciación en tiempo real de las actividades de una persona en un día típico de trabajo.					✓	✓
Estudios grupales.	Apreciación en tiempo real de las actividades de un grupo de personas en un día típico de trabajo.						✓
Matriz de funciones.	Determinar funciones que los puestos de trabajo desempeñan de acuerdo a lo que en realidad ejecuta.					✓	✓

Para la recolección de los datos, se realizaron entrevistas de carácter personal a quienes intervienen directamente en las operaciones diarias de los procesos en las unidades administrativas seleccionadas.

Dada la naturaleza de la información a obtener, cada uno de los diagnósticos fue diseñado para aplicarse en ciertas áreas de la organización, respetando jerarquías, autoridad, funciones y puestos.

De esta manera Suasor Consultores, S.A. de C.V. recopiló la información que se considera fundamental para definir la situación actual de los procesos seleccionados desde los distintos enfoques antes mencionados.

E) Reunión de apertura de la evaluación en campo en cada sede del estudio.

La reunión de acercamiento o presentación de arranque consistió, en indicar los objetivos del estudio, el alcance y los logros buscados, así como concientizar al personal involucrado en el trabajo que se realizaría y destacar su participación en la evaluación.

F) Agenda de entrevistas.

Se generó una agenda de entrevistas con el fin de tener planeada y controlada la visita en campo; para no sesgar la información, no se utilizan los nombres de los participantes, únicamente los datos de identificación del puesto. A continuación se muestra la estructura de entrevistas efectuadas al personal de las Delegaciones y Subdelegaciones:

Funcionarios a entrevistar	Procesos de Incorporación y Recaudación, materia del análisis					
	Alta Patronal	Asignación del Número de Seguridad Social	Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios	Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo	Notificación de Créditos Fiscales	Procedimiento Administrativo de Ejecución
Jefe de Departamento de Afiliación Vigencia	✓	✓	✓			
Jefe de Oficina de Afiliación	✓	✓	✓			
Personal de ventanilla de Afiliación	✓	✓	✓			
Jefe de Departamento de Supervisión de Afiliación Vigencia				✓		
Jefe de Oficina de Clasificación de Empresas				✓		
Notificador					✓	
Supervisor					✓	
Jefe de Oficina de cobros						✓
Personal de ventanilla de Cobranza						✓
Supervisores						✓

G) Realización de entrevistas con personal involucrado.

Para realizar las entrevistas se cumplió puntualmente con la agenda de trabajo. Los consultores se apoyaron en los instrumentos diseñados para llevar a cabo las entrevistas.

H) Análisis de las entrevistas.

Una vez que se concluyó con las entrevistas programadas, se procedió al análisis e interpretación de la información relacionada con los procesos relevantes seleccionados.

I) Determinar, evaluar y validar los procesos.

Se aplicó el modelo BPM-PSMI (Enfoque a gestión por procesos – Retrato de Procesos sujeto a mejora inmediata), tomando en cuenta la documentación, procesos, diseño de indicadores y oportunidades de mejora.

La evaluación de los procesos se llevó a cabo en conjunto con la DIR del IMSS, para determinar el nivel de cumplimiento general de los procedimientos que forman parte del Pp E006, lo que permitió adicionalmente analizar las actividades que los conforman dentro de los macroprocesos de “Incorporación y Recaudación”, así como proponer soluciones bajo un enfoque de procesos y su desempeño, en congruencia con las metas y objetivos de este programa.

El levantamiento de los procesos de Incorporación y Recaudación, en su “estado actual” se realizó bajo la siguiente estructura:

- Objetivo.
- BPM-PSMI.
- Descripción de los procesos como en realidad se ejecutan.
- Puestos y competencias del personal asociado.
- Documentos.
- Formatos.
- Uso de páginas web y links a recursos informáticos.
- Software especializado.
- Normas, reglamentos e instrucciones aplicadas a las actividades de los procesos.
- Tiempo promedio y tiempo extendido para realizar las actividades.
- Análisis de valor de cada actividad.
- Comparación de los procesos, contra los procedimientos documentados y dispuestos para normar dichos procesos.
- Estudios estadísticos de desempeño asociados a los procesos.
- Marco normativo aplicado al proceso.
- Diagnóstico del proceso y propuesta de mejora.
- Glosario de procesos.
- Anexos.

Una vez documentado el “*estado actual*” de los procesos relevantes seleccionados a cargo de la DIR, se les presentó a las áreas normativas para que fuera validado y aceptado. También se validaron las mejoras propuestas.

Procedimientos relacionados de los procesos relevantes seleccionados, por las áreas encargadas:

Incorporación			Recaudación				
Afiliaación	9210-003-125 Procedimiento para el trámite de alta patronal e inscripción en el seguro de riesgos de trabajo.	Determinación anual de la prima del seguro de riesgos de trabajo	9220-003-217 Procedimiento para la Integración de casuística de riesgos de trabajo.	Notificación	9313-003-001 Procedimiento para la práctica de diligencia de la notificación de actos administrativos.	Procedimiento Administrativo de Ejecución	9311-003-001 Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación.
	9210-003-201 Procedimiento para la asignación o localización del Número de Seguridad Social.		9220-003-218 Procedimiento para la validación de determinaciones patronales.		9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario.		9311-003-006 Procedimiento para el control de embargos de negociación con intervención con cargo a la caja o administración.
	9210-003-202 Procedimiento para la recepción y validación de movimientos afiliatorios recibidos y procesados.		9220-003-219 Procedimiento para la determinación, confronta y emisión de resoluciones.				9311-003-008 Procedimiento para la autorización de pago a plazos.
9220-003-220 ^{a/} Procedimiento para la emisión de multas a patrones omisos.		9311-003-010 Procedimiento para el remate de bienes muebles e inmuebles.					
			9220-003-221 ^{a/} Procedimiento para la generación de resoluciones y multas a patrones con datos incompletos.				9311-003-015 Procedimiento para recepción y aplicación de pagos directamente en la oficina para cobros.
							9311-003-005 Procedimiento para el control de bienes embargados.

^{a/}Debido a la similitud entre los resultados obtenidos del análisis de los procedimientos 9220-003-220 y -220-003-221, en este documento se considera al procedimiento 9220-003-221 como uno sólo, siendo este último el que presenta un mayor número de casos (patrones).

J) Análisis de la información.

La metodología de apreciación de procesos incluye tres enfoques complementarios, que se mencionan a continuación:

- Análisis al sistema o la organización, acotada a los procesos a evaluar.
- Análisis a los procesos relevantes seleccionados, y
- Análisis de las actividades que conforman o integran los procesos.

El análisis de la información se realizó a partir de los valores obtenidos en cada uno de los cuestionarios de acuerdo a las siguientes escalas asignadas.

Cuestionario	Escala	Interpretación
PSMI (Proceso Sujeto a Mejora)	Sin escala de evaluación	Formato para determinar el proceso en su estado actual, encontrar cuellos de botella y mejora del proceso, a través de la simulación, la entrevista semi-estructurada y el levantamiento de evidencia por medio de técnicas audiovisuales.
Estructura organizacional y documental.	Sin escala de evaluación	Proporciona información cualitativa de la organización en relación con su estructura e información básica, entrevista estructurada y levantamiento de información y observación.
Salud global de la organización (20 factores)	0-10 Pts. por factor 0-10 Pts. Global	Indica la situación actual de la empresa seccionada en factores. La evaluación designa el grado de desarrollo o implementación de cada uno de los aspectos de la organización, entrevista estructurada.
Satisfacción del cliente interno	0-100 %	Análisis cuantitativo del enfoque al cliente desde el punto de vista de la satisfacción del cliente interno de la organización, indica el grado de compromiso de la Dirección con su personal.
Estilo gerencial	12-84 Pts.	El puntaje hace referencia al tipo de liderazgo considerando al estilo Directivo como el extremo inferior en puntaje y al estilo de colaboración en el extremo superior, en escala media se encuentra el estilo mezclado o flexible que se considera como el adecuado, se utiliza esta escala para evitar los sesgos en las decisiones de los entrevistados.
Estructura documental	Sin escala de evaluación	Define la cantidad y tipo de documentación utilizada por la organización, así como las principales características de los puestos evaluados (funciones, línea de mando).
Clima laboral	0-10 Pts.	Define la lealtad y percepción del personal hacia la organización, el extremo superior de la escala hace referencia a un ambiente solidario y leal. El extremo opuesto define un clima laboral confuso y poco solidario.
Sistema informático	0-100%	Determina las características del sistema de información implementado en la organización. La escala máxima refiere un sistema de informática adecuado, funcional, confiable, con capacidad y organizado.
Satisfacción del cliente externo	0-100 %	Evalúa el compromiso de la organización con la satisfacción del cliente externo, a través del enfoque del personal de la organización.
Estudios de eficacia, eficiencia, individuales, Pareto, funciones y actividades	Parámetros estadísticos	Establecen de cada actividad u operación crítica un indicador que permite valorar su desempeño o apreciar su comportamiento típico.

K) Ejercicio de análisis (FODA).

- Objetivo.

El Análisis FODA, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de la organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra la organización y ayuda a planificar una estrategia para su futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

- Descripción.

La matriz FODA permite el acomodo de información externa e interna de la organización con base en el análisis que se realiza de los escenarios (en conjunto) que se les están presentando tanto en el corto como en el mediano plazo.

Las estrategias son líneas de acción que resultarán del análisis de escenarios y permitirán establecer un camino a seguir para mejorar las condiciones de la organización en todos los casos. Las estrategias de una matriz FODA se dibujan y después se seleccionan en función de los criterios definidos.

Matriz FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades	1.- 2.- 3.-	1.- 2.- 3.-
1.- 2.- 3.-	Usar fortalezas para aprovechar oportunidades (aumentar).	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades (aprovechar).
Amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (disminuir).	Minimizar debilidades y evitar amenazas (Eliminar o evitar).
1.- 2.- 3.-		

- Actividades desarrolladas.

El consultor expuso a personal clave de la DIR la metodología a utilizar en este ejercicio, la cual consideró los siguientes aspectos:

- Investigar e identificar dentro de la Organización el o los elemento(s) que realmente responda(n) a las preguntas planteadas en el apartado objetivo de la Matriz FODA.
- Programar entrevista(s) con el o los elemento(s) de la organización, que fueron identificados en el paso anterior.
- Características de la reunión: “cerrada”.
- Presentar información con la DIR y en conjunto realizar su lectura y solicitar su aprobación.

L) Elaboración de entregables.

- Evaluación de los procesos seleccionados, a partir de la información recopilada en: los procedimientos documentados, el formato denominado Proceso Sujeto a Mejora (PSMI) y los estudios estadísticos relacionados.
- Análisis de valor de las actividades que conforman los procesos evaluados, determinando su nivel de incidencia en el proceso.
- Definición de indicadores de rendimiento de los procesos evaluados.
- Portafolio de iniciativas requeridas como producto de los hallazgos y recomendaciones localizados durante el proceso de diseño.
- Definición de “Ruta Crítica” de iniciativas para la alineación de procesos, operaciones y tecnología para cumplimiento de las recomendaciones resultantes al IMSS.
- Análisis FODA.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL Pp E006 Y DEL CONTEXTO EN EL QUE OPERA

III.1. RESUMEN EJECUTIVO DEL ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL Pp E006

Introducción.

El presente análisis tiene como objetivo llevar a cabo una evaluación general del diseño del Programa presupuestario E006 “Recaudación eficiente de ingresos obrero patronales” (Pp E006) a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR).

La Evaluación de Diseño es una herramienta que determina la consistencia del diseño conceptual y operativo del programa presupuestario en relación con la problemática que busca atender. Este tipo de evaluación consiste en el análisis de la gestión operativa del programa que permita estimar si ésta cumple con lo necesario para el logro de las metas y propósito del programa. Además, permite identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que ayuden a la instrumentación de mejoras al programa presupuestario.

Es importante resaltar que esta fase de la Evaluación de Diseño realizada al Pp E006, no analiza los procesos que son llevados a cabo por la DIR, sino únicamente se enfoca en analizar la justificación de la creación del Programa, conocer su vinculación con la planeación nacional; así como determinar si su matriz de indicadores de resultados está correctamente construida, dado que ésta obliga a la definición de los objetivos, indicadores y metas del Programa y, principalmente, facilita la evaluación de sus resultados. Para la realización de esta evaluación se tomó como base la metodología establecida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en materia de diseño.

La presente evaluación del Pp E006 se hace con el objeto de obtener un diagnóstico que retroalimente su diseño y gestión orientados a resultados. Para que, posteriormente, la evaluación de procesos se enfoque en realizar un análisis sistemático sobre la operación de la DIR, con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su propósito, se identifiquen los problemas operativos y buenas prácticas y se tengan los elementos para poder generar recomendaciones que permitan mejorar su gestión a lo largo del tiempo.

Análisis general del diseño del Pp E006

El Programa tiene identificado el problema que busca resolver como: “las cuotas de seguridad social no son pagadas correctamente”. Asimismo, el diseño del Programa está basado en su árbol de problemas en el que se especifican las causas, efectos y características del problema que se busca resolver.

A partir de la evaluación al Programa se identificó que su fin de “Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores, mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS” se encuentra alineado con la Meta Nacional II: México Incluyente del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. Asimismo, la existencia del Programa está justificada en los artículos 270 y 271 de la Ley del Seguro Social; así como en los artículos 71, 72 y 73 del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Asimismo la población objetivo o área de enfoque del Programa está identificada en el árbol de problemas elaborado por la DIR, en donde se define como “cuotas obrero-patronales”.

Evaluación y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

El Programa cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) completa y con fichas técnicas para cada indicador. La MIR del Pp E006 se compone por dos actividades compartidas, dos componentes, un propósito y un fin. Se analizó la MIR correspondiente al ejercicio de 2013, con el fin de identificar los aspectos susceptibles de mejora para su incorporación en la MIR 2014.

Los cambios propuestos en el planteamiento de los objetivos del fin, propósito, componentes y actividades, así como en sus indicadores y medios de verificación buscan dar mayor claridad en la lectura de la MIR y alinear los objetivos de los componentes y actividades al propósito del Programa.

Debido a que los macroprocesos del Pp E006 para el logro de sus objetivos son la incorporación y la recaudación, se recomienda incluir ambas dimensiones en los Componentes de la matriz de indicadores. La propuesta de mejora para el primer componente denominado “Brecha recaudatoria reducida”, se focaliza en fortalecer la MIR con la inclusión de un componente específico para la incorporación, a fin de que cada componente pueda evaluar una de las dos dimensiones relevantes del Programa.

Para el segundo componente que se refiere a cobranza optimizada, la recomendación se enfoca en incluir la fiscalización y la cobranza, ya que el proceso de recaudación se integra desde el pago oportuno hasta el proceso administrativo de ejecución.

Cabe señalar que las actividades que integran la MIR del Pp E006 son actividades compartidas para ambos componentes. Para que la primera actividad tenga una relación de causalidad con el primer componente, se sugiere que ésta se enfoque en medir la agilización de trámites de afiliación al IMSS. En tanto que para la segunda actividad, se recomienda eliminar de la sintaxis del objetivo las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral, ya que esto no contribuye directamente al componente de cobranza optimizada y en su lugar, generar una relación de causalidad con el segundo componente relativo a la fiscalización y cobranza.

Por lo que respecta a los indicadores en los diferentes niveles de la MIR, las áreas de mejora identificadas durante la evaluación buscan fortalecer su diseño, por ello las recomendaciones tienen

que ver con sustituir el indicador del Fin que utiliza información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), que es publicada por el INEGI, y en los últimos meses no ha estado disponible, por un indicador conformado por variables obtenidas de estadísticas generadas por el Instituto.

Por otra parte, en el nivel de componente referente a fiscalización y cobranza, se recomienda la integración de un indicador que mida el pago oportuno de las cuotas obrero-patronales en lugar del indicador que mide el porcentaje de cuotas pagadas al segundo mes de la emisión.

Para que el indicador de la Actividad Compartida 1 guarde una relación de causalidad con el Componente 1 referente a la incorporación, se sugiere la creación de un indicador que mida la simplificación o agilización de trámites.

Asimismo la Actividad Compartida 2 debe guardar una relación de causalidad con el Componente 2 sobre fiscalización y cobranza, por lo que, se sugiere la eliminación del indicador sobre el Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores, al considerar que éste no refleja una dimensión importante del logro del objetivo. Esto debido a que el indicador no contempla las acciones o denuncias que llevan a cabo los trabajadores al consultar su historial laboral y detectar información incorrecta.

Asimismo, en lugar del indicador de “Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas”, se recomienda se sustituya por un indicador que mida la efectividad en las revisiones en actos sustantivos que resultaron en observaciones por existencia de cobro o crédito fiscal.

Conclusiones

Derivado de esta evaluación es posible concluir que el Pp E006 está bien diseñado ya que tiene identificado el problema que busca resolver, asimismo se encuentra alineado a los objetivos nacionales y el programa tiene su sustento legal en la Ley del Seguro Social y en el Reglamento Interior del IMSS.

La MIR del Pp E006 cumple razonablemente con las características que establece la metodología de marco lógico, en cuanto a su lógica vertical y horizontal. Los objetivos de cada nivel de la MIR contribuyen al logro de su objetivo superior y los indicadores miden adecuadamente el desempeño del Programa.

Es importante señalar que se identificaron áreas de mejora que se sugiere incorporar a la MIR del Programa, ya que en la actualidad sólo se está considerando la dimensión recaudatoria y no el ámbito de incorporación, por lo que las recomendaciones propuestas se enfocan a integrar los dos procesos relevantes para el logro del fin del Pp E006 y con ello evaluar de mejor manera el desempeño de este programa presupuestario. Asimismo, se sugiere sustituir algunos indicadores por otros que documenten mejor las acciones realizadas por el Programa.

III.2. DETALLE DEL ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL Pp E006.

Introducción

Las cuotas obrero-patronales se encuentran normadas en la Ley del Seguro Social y se definen como las aportaciones de seguridad social a cargo del patrón, trabajador y sujetos obligados. El cobro de las cuotas obrero-patronales se encuentra institucionalizado mediante la Ley del Seguro Social en diversos artículos.

En su Artículo 15 la Ley establece que los patrones están obligados a determinar las cuotas obrero-patronales a su cargo y enterar su importe al Instituto. Además en su Artículo 38 se indica que el patrón al efectuar el pago de salarios a sus trabajadores, deberá retener las cuotas que a éstos les corresponde cubrir. La Ley establece que los patrones y el Gobierno Federal están obligados a enterar al Instituto el importe de las cuotas obrero-patronales y la aportación estatal del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez en su Artículo 167. Finalmente, en su Artículo 251, en la Ley del Seguro Social se establecen las atribuciones del Instituto Mexicano del Seguro Social entre las que se encuentra el de recaudar y cobrar las cuotas de los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia, seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y llevar a cabo programas de regularización de pago de cuotas.

La Ley del Seguro Social constituye el fundamento para que el IMSS recaude y cobre las cuotas obrero-patronales. A partir de ello en el Reglamento Interno del IMSS, en su Artículo 71 Fracción III, IV, VIII, X y XI, se establece que la Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR) del Instituto es la entidad facultada para dar seguimiento en materia de afiliación al Instituto y para llevar a cabo la recaudación y cobro de las cuotas obrero-patronales. Específicamente, como parte de sus atribuciones establecidas en el Artículo 71 del Reglamento Interior del IMSS, la DIR es la responsable de formular las políticas y estrategias de afiliación, clasificación de empresas, vigencia de derechos, recaudación y fiscalización. Para tal efecto la DIR elabora las disposiciones generales en la materia con el objeto de salvaguardar los derechos de los trabajadores, fomentar la equidad en el pago de las cuotas obrero-patronales y aumentar la recaudación. Las estrategias que implementa la DIR para los fines antes mencionados tienen como objetivos primordiales los de incrementar la afiliación de trabajadores, simplificar la prestación de trámites y servicios, consolidar su presencia fiscal y mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza de las cuotas obrero-patronales.

En este documento se presenta el informe final de evaluación del Programa Presupuestario E006 "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero Patronales" del Instituto Mexicano del Seguro Social, a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación, que tiene como principal objetivo incrementar la incorporación al IMSS y recaudar de manera eficiente los ingresos obrero patronales, mediante mejor fiscalización y cobranza.

Esta evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por el área responsable del Programa, así como información adicional que la institución evaluadora considera necesaria para justificar su análisis y con apego a los instrumentos metodológicos de planeación que ha instaurado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de la Función Pública (SFP) y CONEVAL para el diseño y evaluación de los programas gubernamentales.

Esta sección de análisis está organizada de la siguiente manera:

- ✓ En primera instancia se presentan los resultados y conclusiones de la evaluación en relación a la justificación de la creación y diseño del programa, además de su contribución con los objetivos nacionales y la definición de la población potencial y objetivo.
- ✓ Posteriormente, se presenta el análisis a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), por medio del estudio de la lógica vertical y horizontal de esta matriz.
- ✓ Finalmente, se describen los aspectos susceptibles de mejora que se identificaron durante la evaluación, en esta sección se describen las recomendaciones o sugerencias encaminadas a fortalecer el diseño del programa.

A) Análisis General del Diseño del Pp E006

En esta sección de evaluación se presentan los resultados y conclusiones del análisis general del diseño del Programa Presupuestario E006 “Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero Patronales”, en relación a su justificación para su creación y diseño, además de su contribución con los objetivos nacionales y la definición de la población potencial y objetivo.

i. Justificación de la creación y del diseño del Programa

El Pp E006, a cargo de la DIR del IMSS, tiene como principal objetivo incrementar la incorporación al IMSS y recaudar de manera eficiente los ingresos obrero patronales, mediante la mejor fiscalización y cobranza. Del análisis efectuado, se puede señalar que el Programa tiene identificado el problema que busca resolver como: “las cuotas de seguridad social no son pagadas correctamente”.

El diseño del Pp E006 está basado en su árbol de problemas en el que se especifican las causas, efectos y características del problema que se busca resolver. Las causas y los efectos del problema que se detectaron y que fueron establecidos en el árbol de problemas del programa presupuestario fueron las siguientes:

PROBLEMA:		Las cuotas de la seguridad social no son pagadas correctamente.	
CAUSAS	<p>A. Los trabajadores no verifican el registro de sus derechos ante el IMSS para exigir a sus patrones el pago correcto de sus cuotas.</p> <p>B. Los patrones pagan menos cuotas de las que les corresponden por los trabajadores registrados o no registran a sus trabajadores.</p> <p>C. Los derechos de los trabajadores no son reconocidos de manera íntegra y hay evasión.</p> <p>D. Los patrones no pagan oportunamente.</p> <p>E. No se recuperan las cuotas obrero - patronales con oportunidad.</p>	EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Un porcentaje de los trabajadores no cuentan con seguridad social • Población potencial derechohabiente sin seguridad social • Afectación de los derechos y prestaciones de los trabajadores • Generación de un costo financiero y administrativo para el IMSS • Recursos insuficientes para financiar la seguridad social

ii. Contribución a los objetivos nacionales

En la evaluación al Programa se identificó que su fin “Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores, mediante al recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS” se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

Debido a que el PND considera entre sus metas un México Incluyente y como parte de ese eje en el objetivo 2.4. se señala el propósito de ampliar el acceso a la seguridad social, se puede determinar que el objetivo del Pp E006 se encuentra alineado a dicho documento rector de la planeación nacional.

Asimismo, se identificó que la existencia del Programa está justificada en los artículos 270 y 271 de la Ley del Seguro Social; así como en los artículos 71, 72 y 73 del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social y como se describirá más adelante, el resumen narrativo de la MIR se identifica en los documentos normativos del Programa.

Eje del PND	Objetivo del PND	Estrategias del Objetivo del PND	Líneas de Acción
Meta Nacional II: México Incluyente	Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la Seguridad Social.	Estrategia 2.4.2. Promover la cobertura universal de servicios de seguridad social en la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la portabilidad de derechos entre los diversos subsistemas que existen tanto a nivel federal como en las entidades federativas y municipios. • Promover la eficiencia y calidad al ofrecer derechos de protección social a la población, independientemente de la condición laboral y tomando en cuenta a las personas adultas mayores
		Estrategia 2.4.3. Instrumentar una gestión financiera de los organismos de seguridad social que garantice la sustentabilidad del Sistema de Seguridad Social en el mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reordenar los procesos que permitan el seguimiento del ejercicio de recursos con apego fiel al logro de resultados. • Incrementar los mecanismos de verificación y supervisión del entero de las aportaciones y cuotas.

A continuación se presenta la relación del resumen narrativo de la MIR y los documentos normativos del Programa:

FIN	DOCUMENTO NORMATIVO
<p>Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS.</p>	<p>PND 2013-2018 Meta Nacional II: México Incluyente Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la Seguridad Social</p>
<p>Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS.</p>	<p>PND 2013-2018 Meta Nacional II: México Incluyente Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la Seguridad Social</p>
PROPÓSITO	
<p>Las cuotas obrero patronales son pagadas en tiempo y forma.</p>	<p>Ley del Seguro Social Artículo 270. El Instituto, en su carácter de organismo fiscal autónomo, se sujetará al régimen establecido en esta Ley, ejerciendo las atribuciones que la misma le confiere de manera ejecutiva, con autonomía de gestión y técnica, en los ámbitos regulados en la presente Ley</p>
COMPONENTE 1	
<p>Brecha recaudatoria reducida</p>	
COMPONENTE 2	
<p>Cobranza optimizada</p>	<p>Ley del Seguro Social Artículo 271. En materia de recaudación y administración de las contribuciones que conforme a esta Ley le corresponden, que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 2o., fracción II y penúltimo párrafo, del Código, tienen la naturaleza de aportaciones de seguridad social, el Instituto recaudará, administrará y, en su caso, determinará y liquidará, las cuotas correspondientes a los seguros establecidos en esta Ley, aplicando al efecto lo dispuesto en la misma y en lo no previsto expresamente en ella, el Código, contando respecto de ambas disposiciones con todas las facultades que ese Código confiere a las autoridades fiscales en él previstas, las que serán ejercidas de manera ejecutiva por el Instituto, sin la participación de ninguna otra autoridad fiscal.</p>
ACTIVIDAD COMPARTIDA 1	
<p>Seguimiento al pago correcto y oportuno de los derechos de los trabajadores, y a las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral.</p>	<p>Reglamento Interior del IMSS Artículo 71 y Manual de Organización del IMSS: Establecer políticas, normas y programas en materia de incorporación, recaudación y fiscalización.</p>
ACTIVIDAD COMPARTIDA 2	
<p>Implementación de la estrategia de fiscalización</p>	

iii. Población potencial y objetivo

La población o área de enfoque del Programa se encuentra identificada en el árbol del problema y en la Matriz de Indicadores de Resultados como “cuotas obrero-patronales”.

El sustento normativo de esta definición se encuentra en la Ley del Seguro Social, en donde se establece al IMSS como un organismo fiscal autónomo con las atribuciones para recaudar, administrar, determinar y liquidar las cuotas correspondientes. De igual forma, el cobro de las cuotas obrero-patronales se encuentra normado en dicha ley, donde se definen como “las aportaciones de seguridad social establecidas en la Ley a cargo del patrón, trabajador y sujetos obligados”.

B) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En este apartado se analizó la MIR 2013 del Programa, desde los puntos de vista de la lógica vertical y horizontal, conforme a la metodología de marco lógico:

1. La evaluación y análisis de ***lógica vertical*** de la MIR ayuda a determinar el grado de relación que guardan los distintos niveles de los objetivos del Programa, es decir, la relación de causalidad, clara construcción y redacción de los objetivos.
2. La evaluación y análisis de la ***lógica horizontal*** de la MIR ayuda a determinar si los indicadores y medios de verificación son los suficientes para obtener la información necesaria para el monitoreo del Programa y la evaluación del logro de los objetivos.

Derivado de éstos análisis se determinó que los niveles de la MIR cumplen con la característica de causalidad, es decir, que el logro del objetivo de un nivel determinado de la MIR contribuye al logro del objetivo superior.

Asimismo, los indicadores para medir el desempeño del Programa, en general, cumplen con las características establecidas por la metodología y cada uno de ellos cuenta con su ficha técnica.

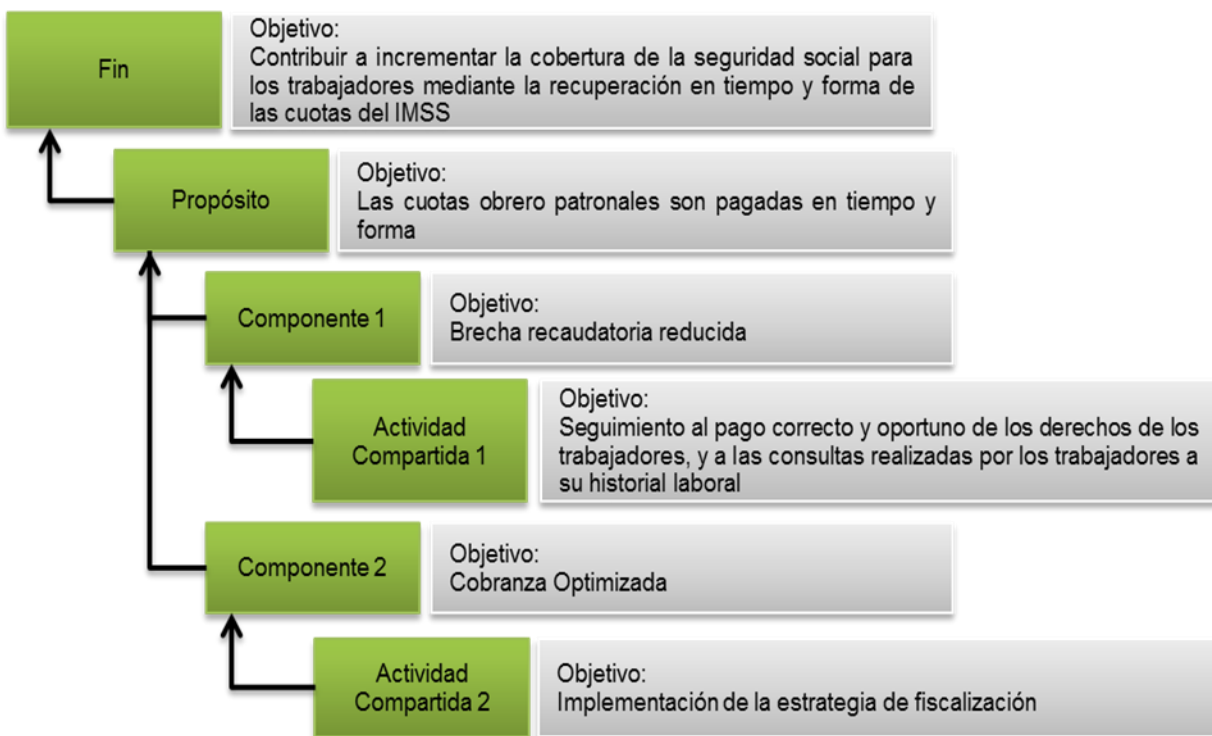
Sin embargo, las actividades y componentes planteados no son suficientes para medir el logro del Propósito. Lo anterior, se debe a que el Pp E006 tiene dos dimensiones principales, la incorporación y la recaudación, y los componentes únicamente miden el desempeño de la recaudación, más no la incorporación. Es por ello, que en las siguientes dos secciones del análisis de la MIR, se presentan los aspectos susceptibles de mejora que buscan integrar ambas dimensiones del Programa.

Como documento auxiliar se presenta la MIR del Pp E006 para el ejercicio de 2013, a fin de que esta sirva como referencia a lo largo de la evaluación y análisis de la lógica vertical y lógica horizontal de la misma.

i. Evaluación y análisis de la lógica vertical de la MIR

El Programa cuenta con una MIR completa y con fichas técnicas para cada indicador. La MIR del Pp E006 se compone por dos actividades compartidas, dos componentes, un propósito y un fin. Se analizó la MIR correspondiente al ejercicio de 2013, con el fin de identificar los aspectos susceptibles de mejora para su incorporación en la MIR 2014.

Las dos Actividades Compartidas de la MIR del Programa buscan contribuir al logro de los objetivos de sus Componentes respectivos, los cuales a su vez contribuyen al Propósito y Fin del Programa. A continuación se presenta un diagrama de los distintos niveles de la MIR; así como de los objetivos que buscan alcanzar cada uno de ellos.



Nivel de Fin

El objetivo definido para el nivel de Fin está claramente especificado y busca un resultado superior al objetivo del Programa, al contribuir al logro de la Meta Nacional II. México Incluyente y Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la seguridad social.

Nivel de Propósito

El objetivo del nivel de Propósito cumple con las características de estar expresado como una situación alcanzada e incluir la población objetivo.

Nivel de componente

Debido a que los componentes de la MIR deben representar los servicios o productos proporcionados por el Programa, que en este caso corresponden a la incorporación, la fiscalización y cobranza, es necesario que cada componente mida el desempeño de uno de ellos.

Por lo anterior, se propone que el Componente 1 se enfoque en la incorporación, ya que es el primer proceso que realiza el Programa. Mientras que el Componente 2 debe orientarse a la fiscalización y cobranza, dado que el proceso de recaudación abarca desde el pago oportuno hasta el proceso administrativo de ejecución.

Nivel de Actividad

De acuerdo con los cambios sugeridos en el nivel de componente, es necesario realizar las modificaciones pertinentes a los objetivos de las actividades. Esto con el fin de cumplir con la relación de causalidad que establece la metodología, es decir, que el logro de las actividades contribuya al logro de los componentes.

Por lo anterior se sugiere sustituir el objetivo de la Actividad 1, a fin de que se enfoque en la agilización de trámites de afiliación al IMSS. Mientras que en la Actividad 2, se recomienda que el objetivo esté orientado al seguimiento al pago correcto de las cuotas obrero-patronales y eliminar de la sintaxis original “las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral”, ya que esto no contribuye directamente al componente de cobranza optimizada.

ii. Evaluación y análisis de la lógica horizontal de la MIR indicadores

A partir del análisis de la lógica horizontal, se identificó que la MIR del Programa cuenta con los supuestos necesarios para cada nivel, de acuerdo con lo establecido en la metodología de marco lógico. Sin embargo, las páginas de internet a las que se hace referencia en los medios de verificación no están disponibles, por lo que es necesario que sean actualizadas. Esto se debe a que la información se encuentra disponible en el portal de obligaciones de transparencia (POT), sitio que no es administrado por el IMSS, por lo que se sugiere publicar la información en sitios propios para garantizar que la información esté siempre disponible.

Derivado del análisis a los indicadores se determinaron algunos aspectos susceptibles de mejora, aunque es importante mencionar que en su mayoría miden adecuadamente el logro de los objetivos del nivel al que pertenecen.

Nivel de Fin

Debido a que la información requerida para el cálculo del indicador de fin es obtenida a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, y ésta ha cambiado de metodología o no se ha encontrado disponible en los tiempos requeridos para su medición, se sugiere utilizar un indicador que no requiera de información externa.

Nivel de Componente

En el Componente 2 se observa el indicador “Porcentaje de las cuotas obrero-patronales pagadas al segundo mes de la emisión”. Sin embargo, se sugiere cambiar dicho indicador a fin de que mida el pago oportuno, toda vez que el interés del IMSS debe centrarse en el pago oportuno más que en el pago a segundo mes.

Nivel de Actividad

De acuerdo con el objetivo recomendado para la Actividad Compartida 1 y dado que, la DIR está dirigiendo sus esfuerzos a eficientar los procesos mediante la digitalización de trámites, se recomienda establecer un indicador que mida su desempeño en este ámbito.

Con respecto a la Actividad Compartida 2 “seguimiento al pago correcto de las cuotas obrero-patronales” se identificó que el indicador “Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas” sería de mayor utilidad si mediera la efectividad en las revisiones de actos sustantivos, es decir, las revisiones que resultaron con observaciones por existencia de cobro o crédito fiscal.

Asimismo, el indicador “Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores” de la Actividad Compartida 2 no refleja una dimensión importante del logro del objetivo, ya que no contempla las acciones o denuncias que llevan a cabo los trabajadores o sujetos asegurados al detectar información incorrecta.

IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006.

IV.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES

Introducción

Esta sección, se enfoca en la *identificación y descripción de los procesos relevantes del Pp E006* a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación. La etapa de identificación se muestra en un primer Modelo Conceptual, y la descripción se refiere al desarrollo de las características generales de cada proceso, así como las entradas y salidas de éstos, y su relación con los proveedores y receptores de los productos y resultados.



La identificación de los procesos fue desarrollada con base en la documentación e información proporcionada por el IMSS y complementada en reuniones de trabajo con personal de las Coordinaciones de Afiliación, Clasificación de Empresas y Vigencia de Derechos y Cobranza.

Se elaboró un **Modelo de Operación** con la finalidad de identificar las relaciones que existen entre los procesos seleccionados, indicando la interacción interna y externa de su entorno.

Se generaron **Diagramas de Contexto** por proceso, que muestran las relaciones de influencia, recursos, usuarios y áreas involucradas. Dichos diagramas se encuentran en la sección de **Identificación de Procesos de Afiliación, Clasificación de Empresas y Cobranza**.

Una vez entendido el marco operativo y contextual de los procesos, se procedió a identificar las principales **actividades** que componen cada uno de los **procesos y subprocesos**, buscando una secuencia lógica que muestre el flujo como cadena de valor de los procesos. Finalmente, se identifican los Proveedores, Entradas, Salidas y Usuarios (PEPSU) por proceso.

A) Modelo Conceptual

Con el propósito de situar a los macroprocesos competencia de la DIR se plantea el siguiente modelo conceptual, plasmando el flujo operativo que contemplan tanto a los procesos en estudio como aquellos que no están considerados dentro del alcance.

Los procesos del presente estudio fueron seleccionados por su relevancia e impacto en la recaudación, que son los siguientes:

- Alta Patronal
- Asignación del Número de Seguridad Social
- Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios
- Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo
- Notificación de Créditos Fiscales
- Procedimiento Administrativo de Ejecución

La visión estratégica del programa presupuestal debe desprenderse del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa del Sector Salud, así como el marco normativo y regulatorio del Instituto Mexicano del Seguro Social. En este entorno se ejecutan los procesos de los que tanto derechohabientes y patrones, ambos clientes del IMSS, reciben los servicios.

Los procesos que se ejecutan son determinados por procedimientos específicos, que describen las actividades que deberán realizarse para alcanzar un resultado que satisfaga el nivel de desempeño que Instituto, derechohabiente y patrón demandan. Es por esta razón que la matriz de indicadores y el sistema de información son otro nivel y dimensión que debe considerarse en la descripción del programa presupuestal.

Dos funciones sustantivas del programa son la incorporación y la recaudación, funciones que el Instituto realiza a través de los procedimientos documentados en cada una de sus Delegaciones, Subdelegaciones y Área Central. Una evaluación sistemática del programa requiere la revisión del marco estratégico, normativo y operativo. La selección de los procesos relevantes, se llevó a cabo en conjunto con los consultores y las áreas normativas del Instituto para establecer un alcance al análisis detallado de dichos procedimientos. El diagrama de la Figura 1 permite visualizar:

1. Las tres dimensiones (marco estratégico, normativo y operativo) que permiten registrar los resultados para evaluar el desempeño de los procedimientos que se desprenden de estas funciones.
2. Los usuarios “clientes” que reciben los servicios como resultado de la ejecución de dichos procedimientos.
3. Los procedimientos seleccionados por las áreas normativas para el análisis detallado y revisión para posibles mejoras.

MODELO CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS RECAUDACIÓN EFICIENTE DE INGRESOS OBRERO PATRONALES Pp E006

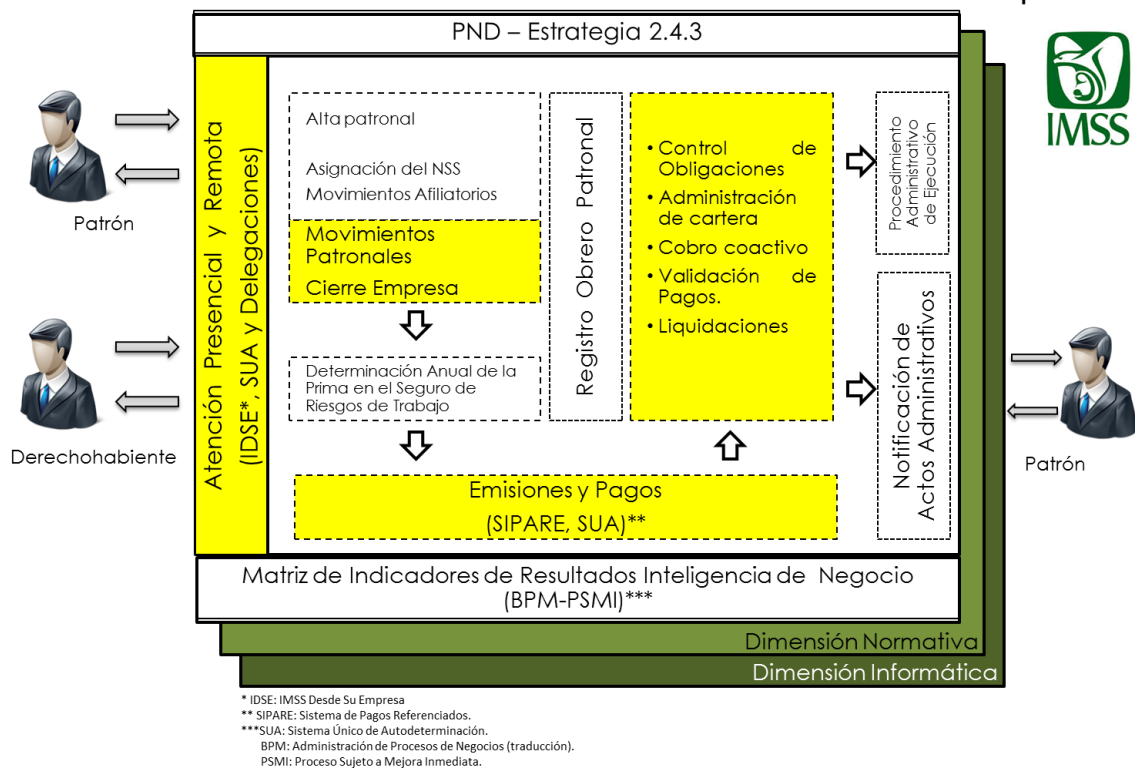


Figura 1: Esquema Modelo Conceptual.

B) Modelo de Operación

El modelo de operación se desarrolló con la finalidad de identificar las condiciones externas y/o internas en las que operan los macroprocesos de la DIR, así como el identificar las relaciones principales entre los procesos. Estas interrelaciones se muestran en la Figura 2.

El modelo de operación se ajusta al entorno operativo tomando en cuenta los factores siguientes:

- ✓ Área de Interacción
- ✓ Procesos de Operación
- ✓ Valor Agregado
- ✓ Relación de Usuarios
- ✓ Población Objetivo
- ✓ Recursos Susceptibles de Riesgos
- ✓ Distribución y Medios de Comunicación
- ✓ Estructura para el Logro de los Objetivos
- ✓ Fuente de Ingresos

C) Modelo de Operación de Incorporación y Recaudación

Modelo de Operación de Incorporación y Recaudación							
<i>Principales Áreas de Interacción</i>	<i>Procesos de Operación</i>	<i>Valor Agregado</i>	<i>Relación con Usuarios</i>	<i>Población Objetivo</i>			
Internas: Dirección de Incorporación y Recaudación Delegaciones/Subdelegaciones Área de Sistemas Área Jurídica Área Médica Área de prestaciones económicas Externas: Usuarios Instituciones financieras AFORES SEPOMEX PROCESAR INFONAVIT CONSAR	Incorporación: Alta Patronal Asignación del Número de Seguridad Social Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo	Inscripción Seguro Social Riesgos de Trabajo Enfermedades y Maternidad Invalidez y Vida Guarderías y Prestaciones Sociales Trabajadores Pensionados, Jubilados y Beneficiarios Servicio Médico Patrón Pago de Incapacidades cobertura nacional Acta de Notificación Acta Circunstanciada	Patrón Trabajador Beneficiario	Patrones Persona Física Persona Moral			
	Recaudación: Notificación de Créditos Fiscales Procedimiento Administrativo de Ejecución		Recursos Susceptibles de Riesgo		Fuerza Laboral Área de Sistemas Internet/Intranet	Fuente de Ingresos	
	Estructura para Logro de los Objetivos		Distribución y Medios de Comunicación		Ventanilla SEPOMEX Internet/Intranet Medios Magnéticos Herramientas Informáticas Notificadores	Presupuesto de Egresos de la Federación Cuotas Obrero Patronales	
	Recursos Materiales						
	Recursos Financieros						
	Recursos Humanos						
	Infraestructura						

Figura 2: Modelo de Operación de Incorporación y Recaudación.

IV.1.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN

A) Diagramas de contexto general del macroproceso de incorporación

Derivado del modelo de operación de los macroprocesos en estudio, se desarrollaron los diagramas de contexto por proceso considerando los siguientes puntos:

- Los procedimientos de incorporación proporcionados por el IMSS.
- Las entrevistas que se llevaron a cabo con personal de la Coordinación de Afiliación y la Coordinación de Clasificación de Empresas y Vigencia de Derechos.

A continuación se presentan los diagramas de contexto, para los procesos seleccionados de:

1. Alta Patronal.
2. Asignación del Número de Seguridad Social.
3. Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios.
4. Determinación Anual de la Prima del Seguro de Riesgos de Trabajo.

Nota: Cabe señalar que en esta sección, no se muestra el análisis a detalle, el cual se abarcará en la sección IV.2. de este documento.

i. Alta patronal

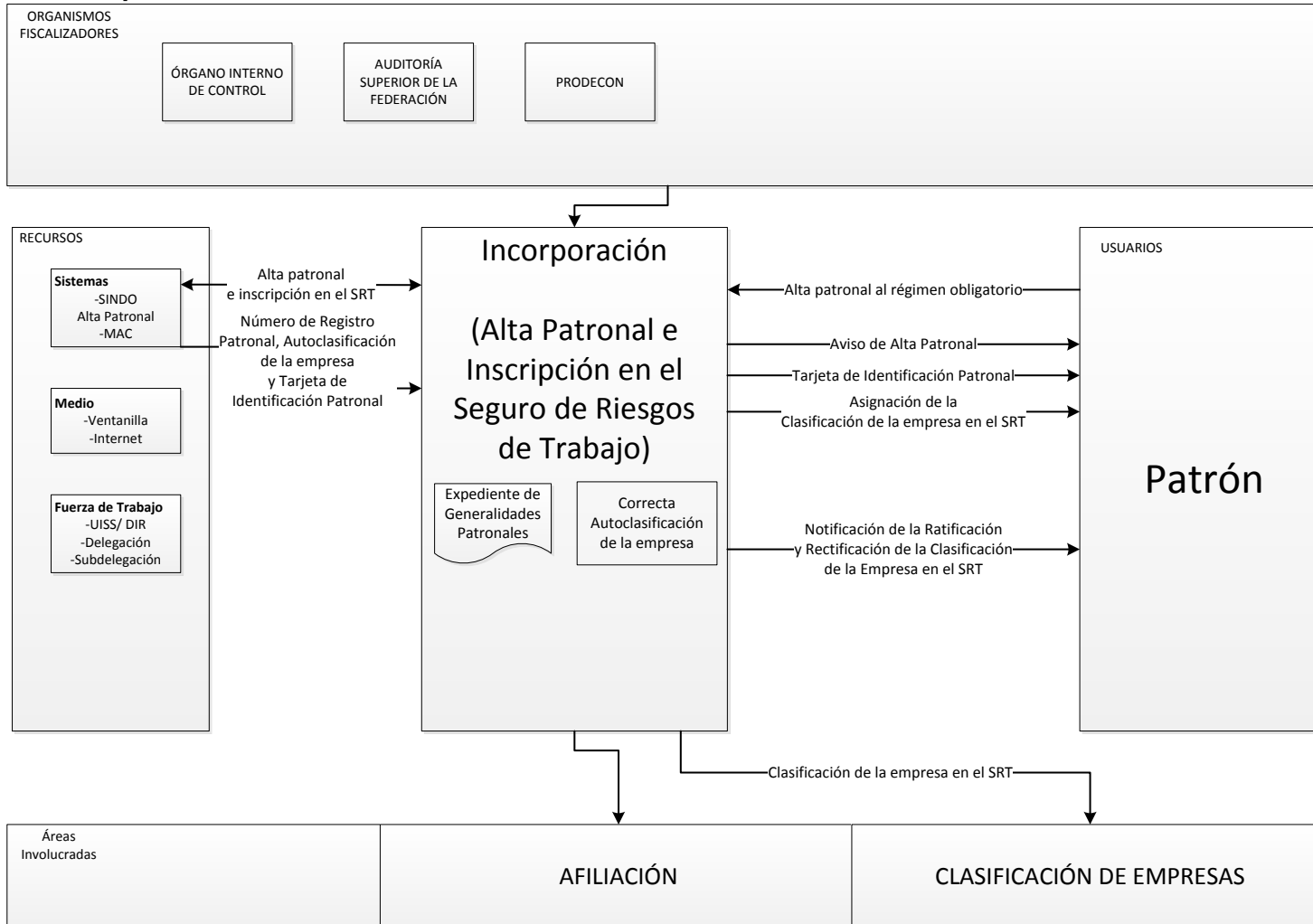


Figura 3: Diagrama de Contexto del Alta Patronal.



ii. Asignación del número de seguridad social

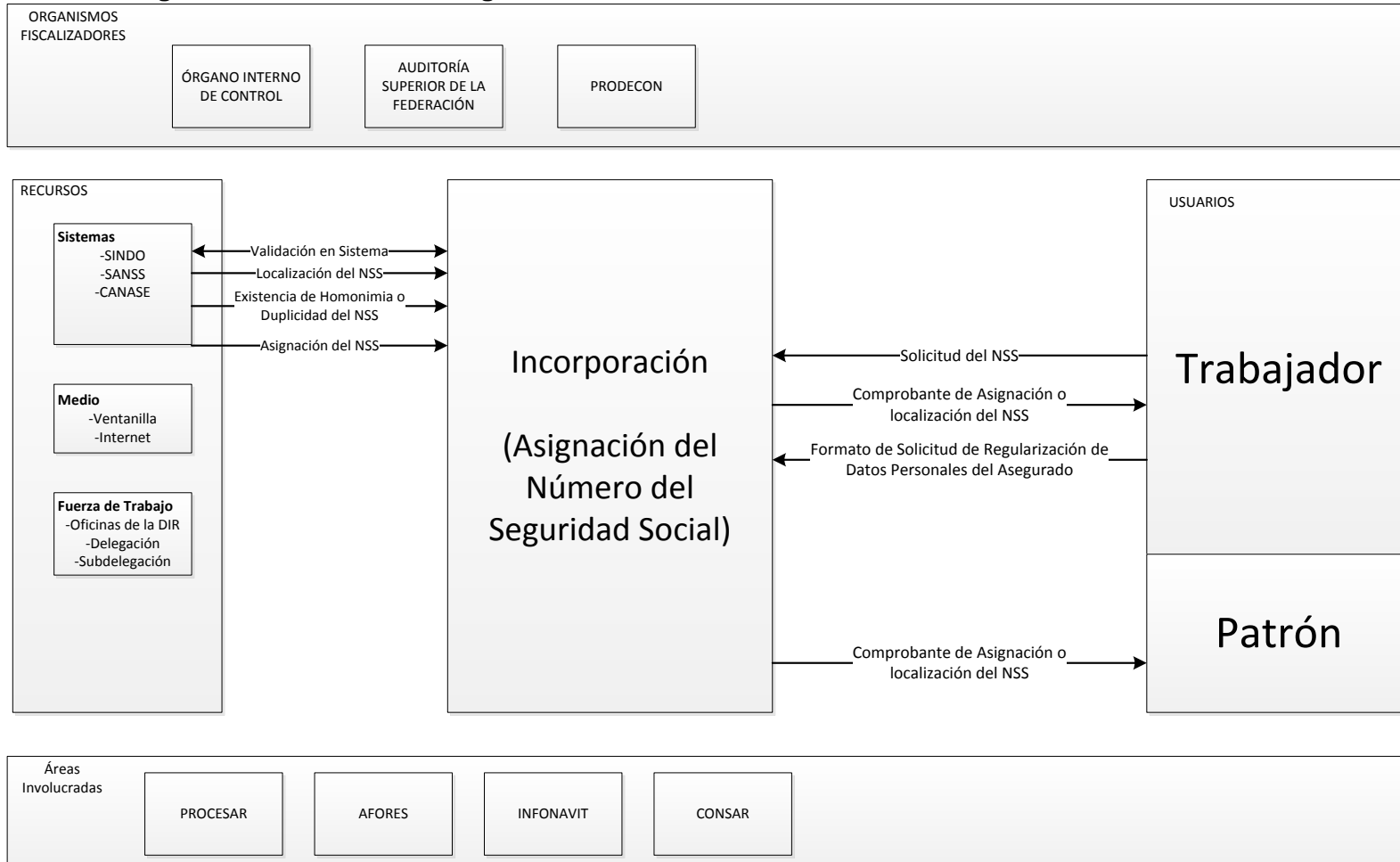


Figura 4: Diagrama de Contexto de la Asignación del Número de Seguridad Social.

iii. Recepción y actualización de movimientos afiliatorios

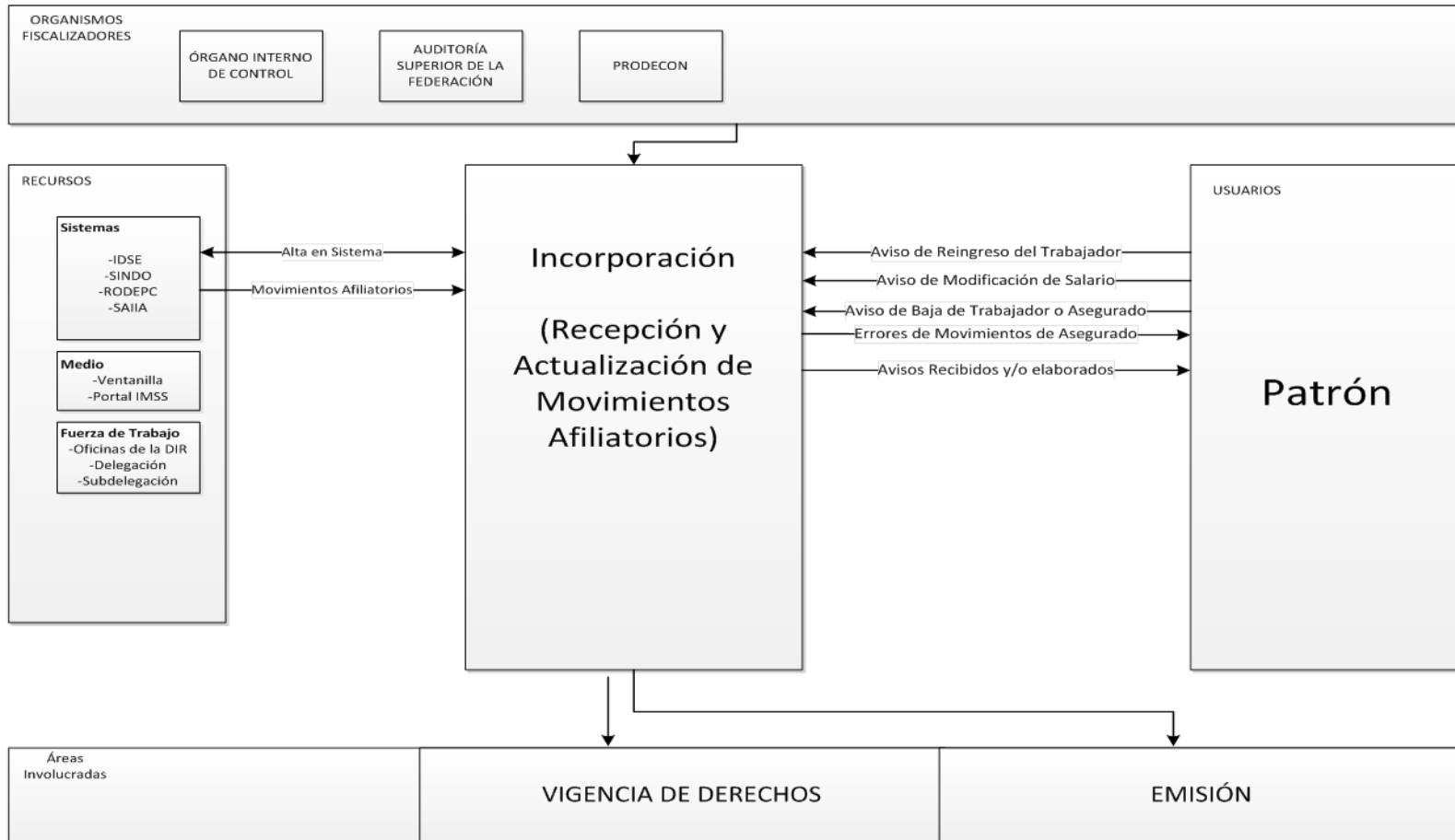


Figura 5: Diagrama de Contexto de la Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios.

iv. Determinación anual de la prima del Seguro de Riesgos de Trabajo

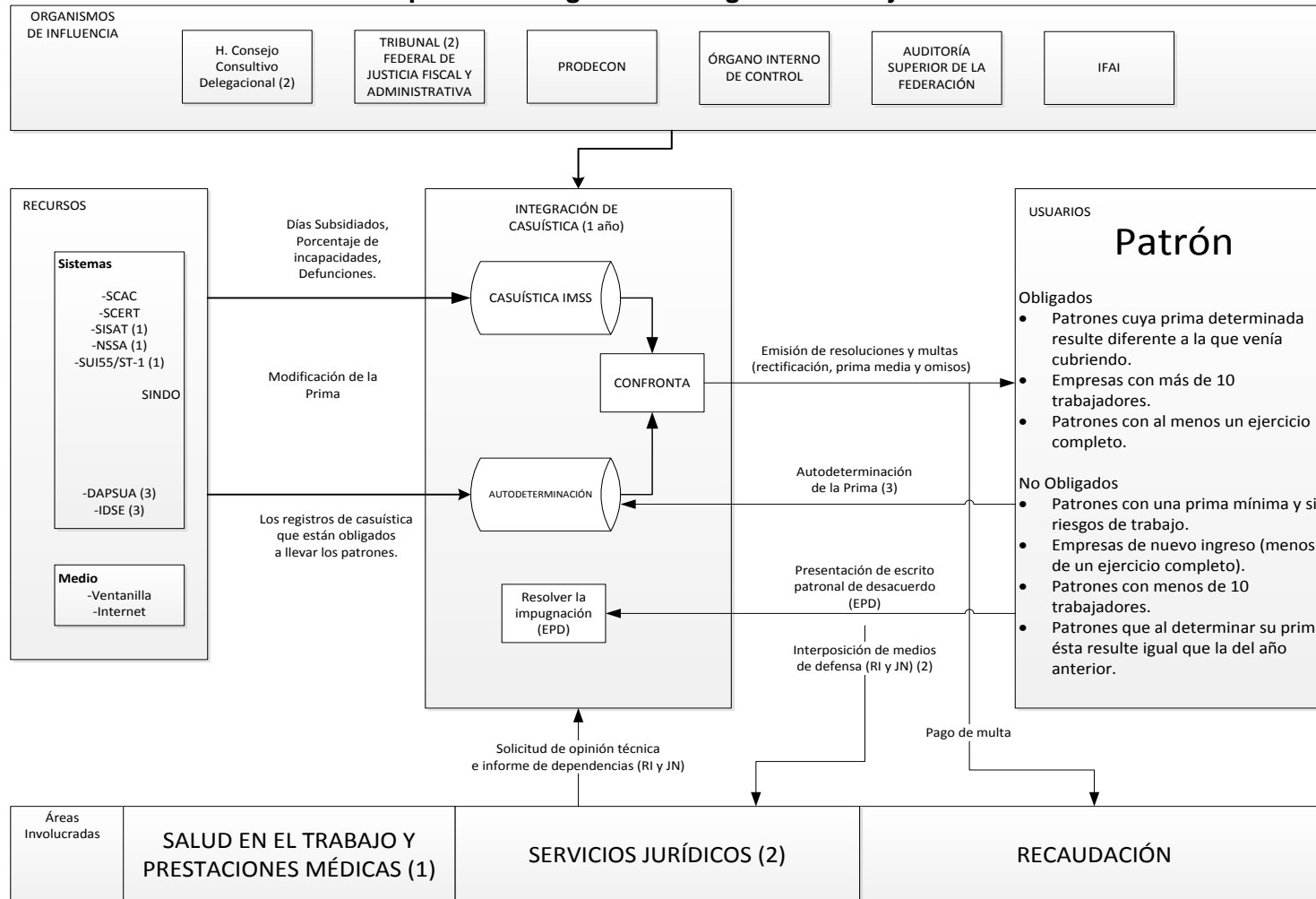


Figura 6: Diagrama de Contexto de la Determinación Anual de la Prima del Seguro de Riesgos de Trabajo.

Una vez desarrollado el modelo de operación, los diagramas contextuales por proceso y el esquema general de procesos, se desarrolló la identificación de las principales actividades por proceso, que muestra de manera general, una secuencia de las actividades, como se puede observar en la Figura 7.

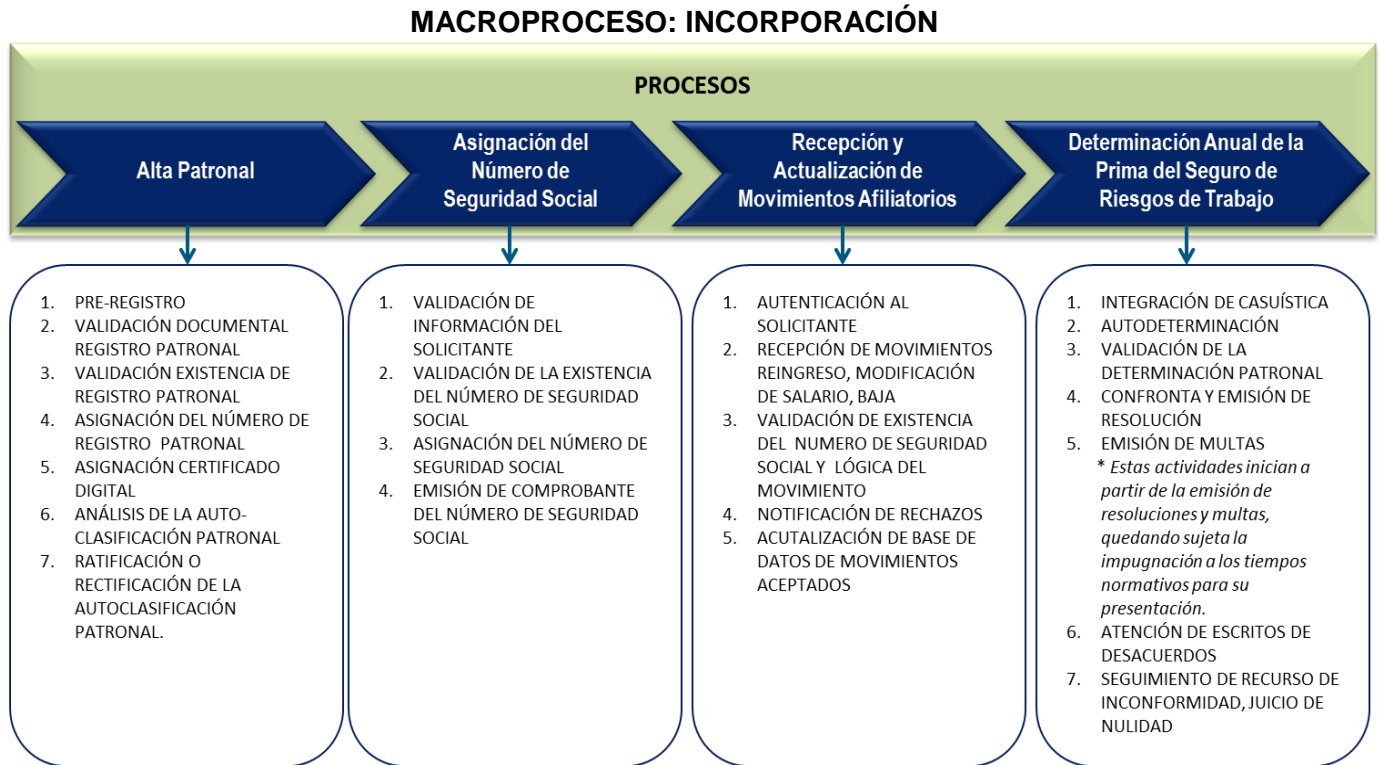


Figura 7: Actividades de los Procesos seleccionados de Incorporación.

B) Modelos PEPSU del macroproceso incorporación

Una vez que se identificaron las actividades principales, se muestran las entradas y salidas por proceso, considerando los proveedores de las entradas, así como los usuarios para las salidas, este diagrama se conoce como PEPSU (Proveedor, Entrada, Proceso, Salida y Usuario).

Este diagrama se desarrolló por proceso y se muestra a continuación como Figuras 8, 9, 10 y 11.

Modelo PEPSU Alta Patronal



Figura 8: Modelo PEPSU Alta Patronal.

Modelo PEPSU de Asignación del Número de Seguridad Social



Figura 9: Modelo PEPSU de Asignación del Número de Seguridad Social.

Modelo PEPSU de la Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios

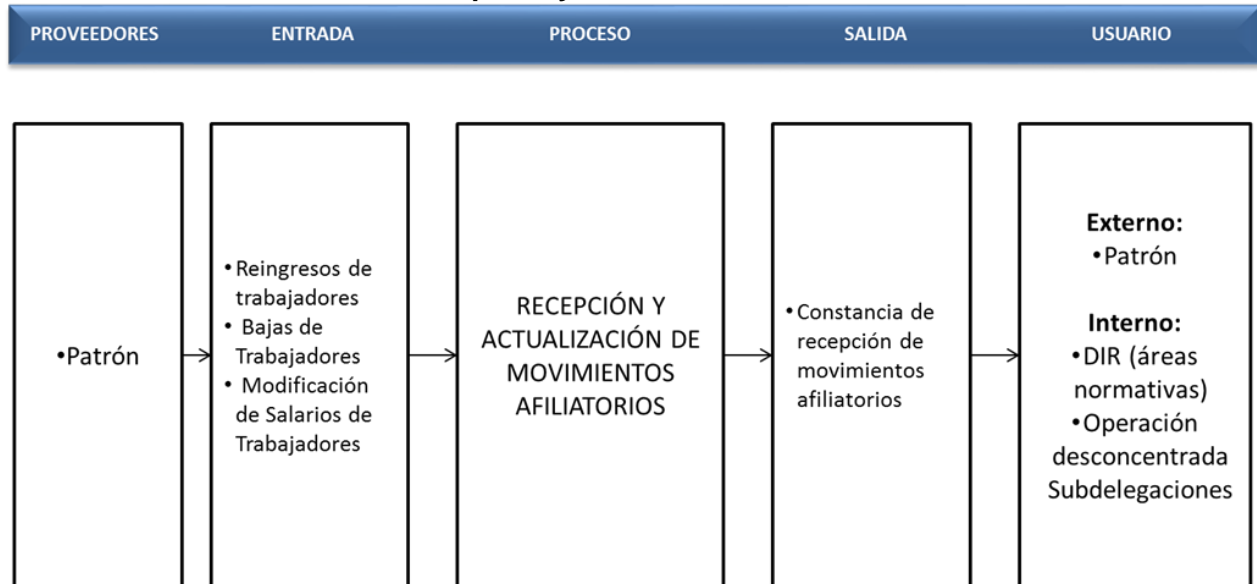


Figura 10: Modelo PEPSU de la Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios.

Modelo PEPSU de la Determinación Anual de la Prima de Seguro de Riesgos de Trabajo

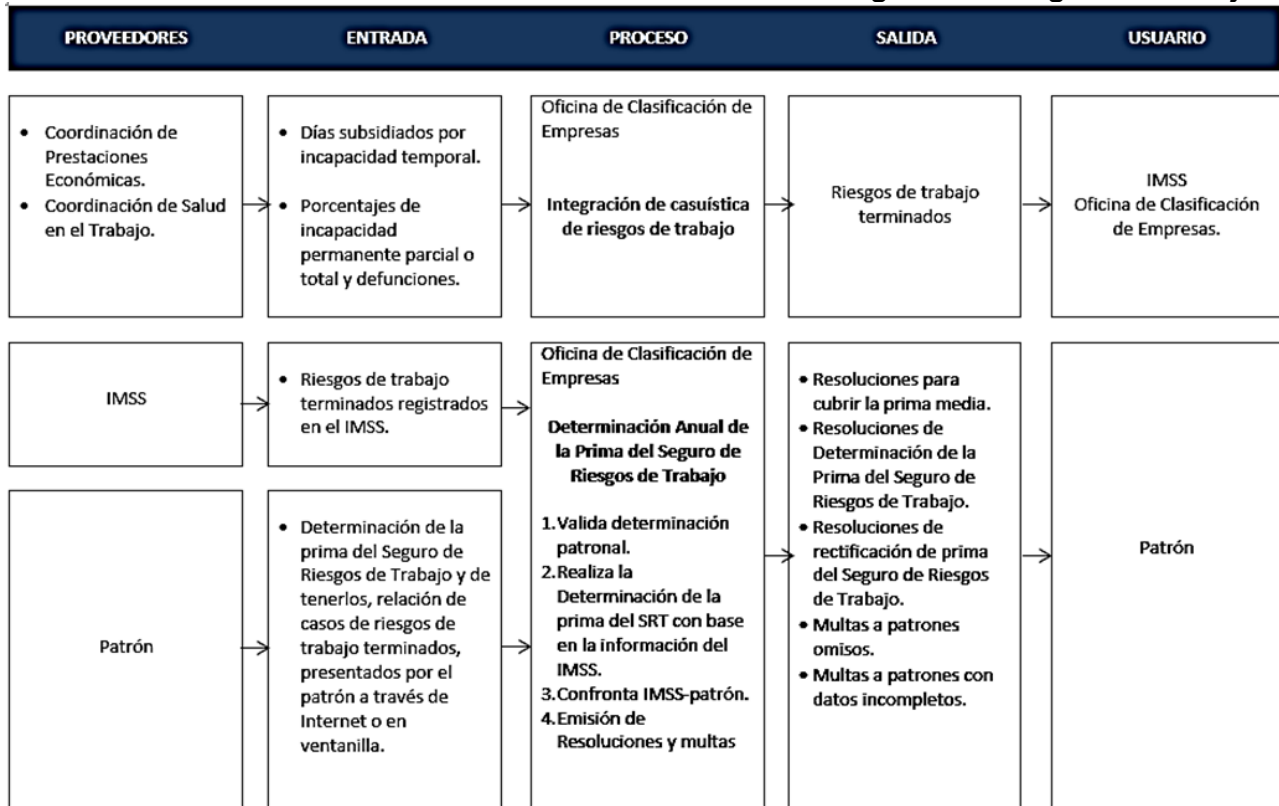


Figura 11: Modelo PEPSU de la Determinación Anual de la Prima de Seguro de Riesgos de Trabajo.

IV.1.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE RECAUDACIÓN

A) Diagramas de contexto general del macroproceso de recaudación

Derivado del modelo de operación de los macroprocesos en estudio, se desarrollaron los diagramas de contexto por proceso considerando los siguientes puntos:

- Los procedimientos de recaudación proporcionados por el IMSS.
- Las entrevistas que se llevaron a cabo con la Coordinación de Cobranza.
- El modelo de operación de los macroprocesos de incorporación y recaudación.

i. Notificación de créditos fiscales

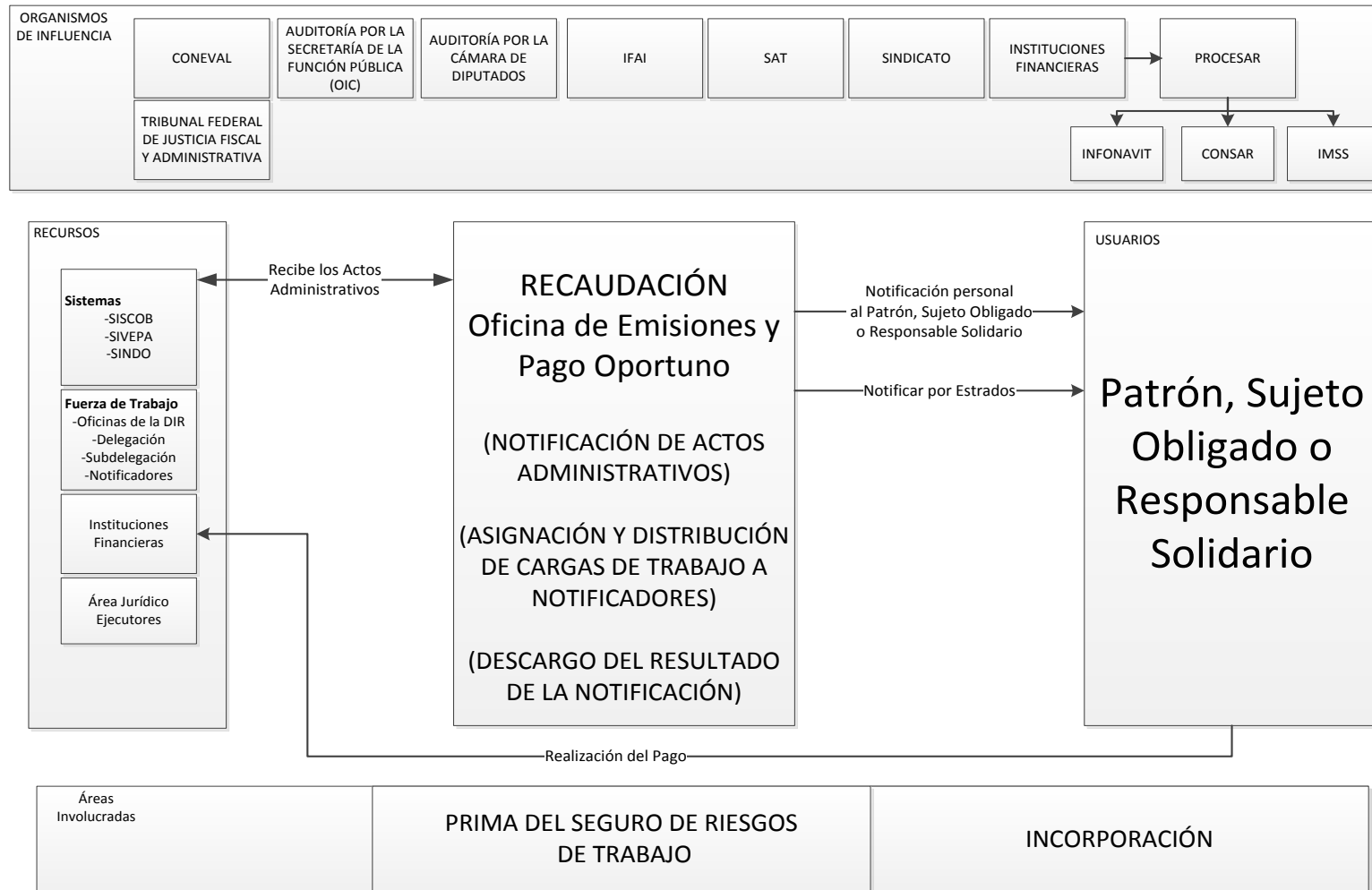


Figura 12: Diagrama de Contexto de la Notificación de Créditos Fiscales.

ii. Procedimiento Administrativo de Ejecución

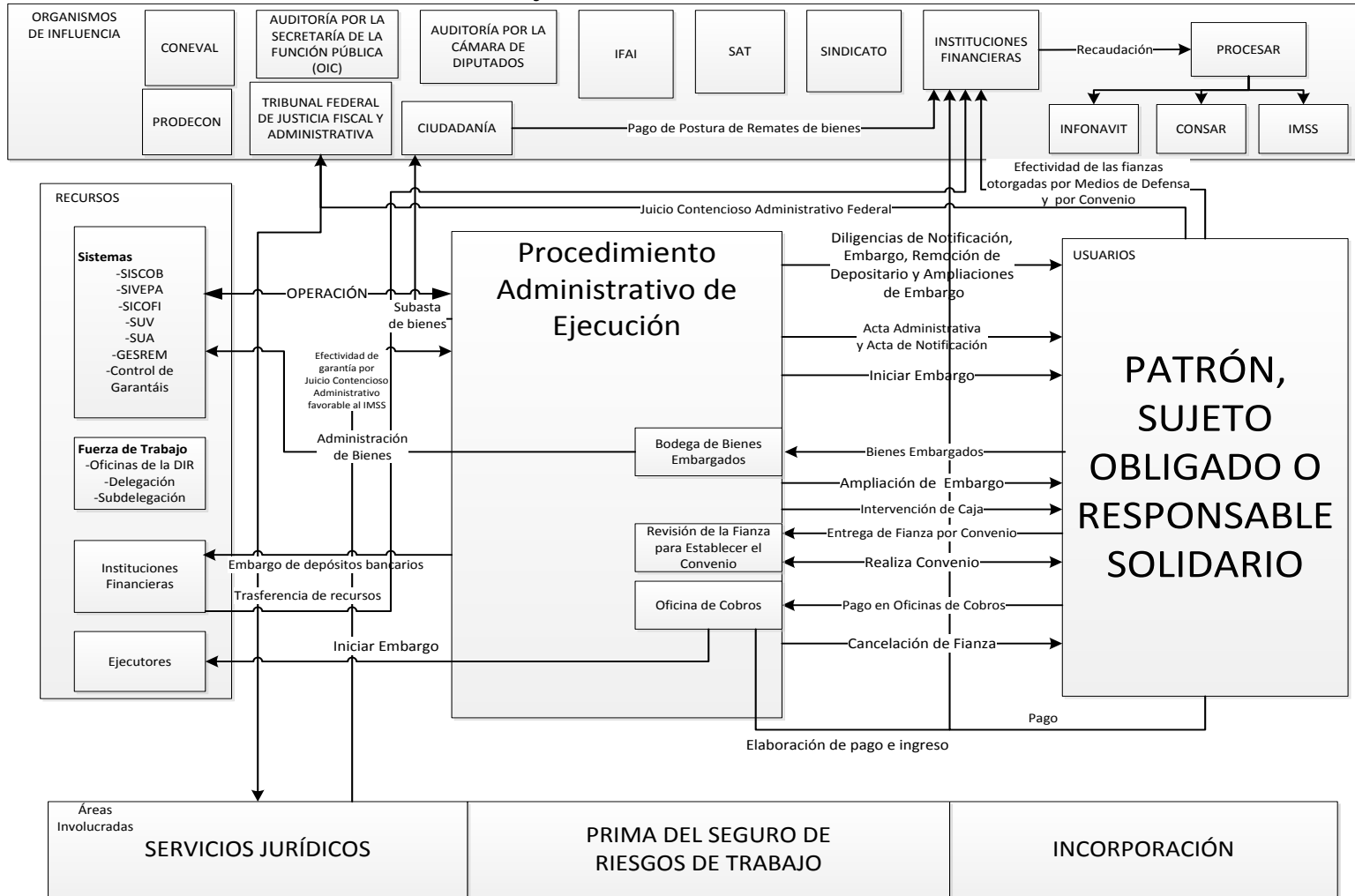


Figura 13: Diagrama de Contexto del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Una vez generados: el modelo de operación, los diagramas contextuales por proceso y el esquema general de procesos, se desarrolló la identificación de las principales actividades por proceso:

MACROPROCESO: RECAUDACIÓN



Figura 14: Actividades de los Procesos de Recaudación.

iii. Modelos PEPSU del macroproceso recaudación

Del mismo modo, que para el macroproceso de incorporación, para el macroproceso de recaudación, una vez que se identificaron las actividades principales, se procede a mostrar las entradas y salidas por proceso, además considerando los proveedores de las entradas, así como los usuarios para las salidas, se presente el diagrama PEPSU.

Modelo PEPSU de la Notificación de Créditos Fiscales

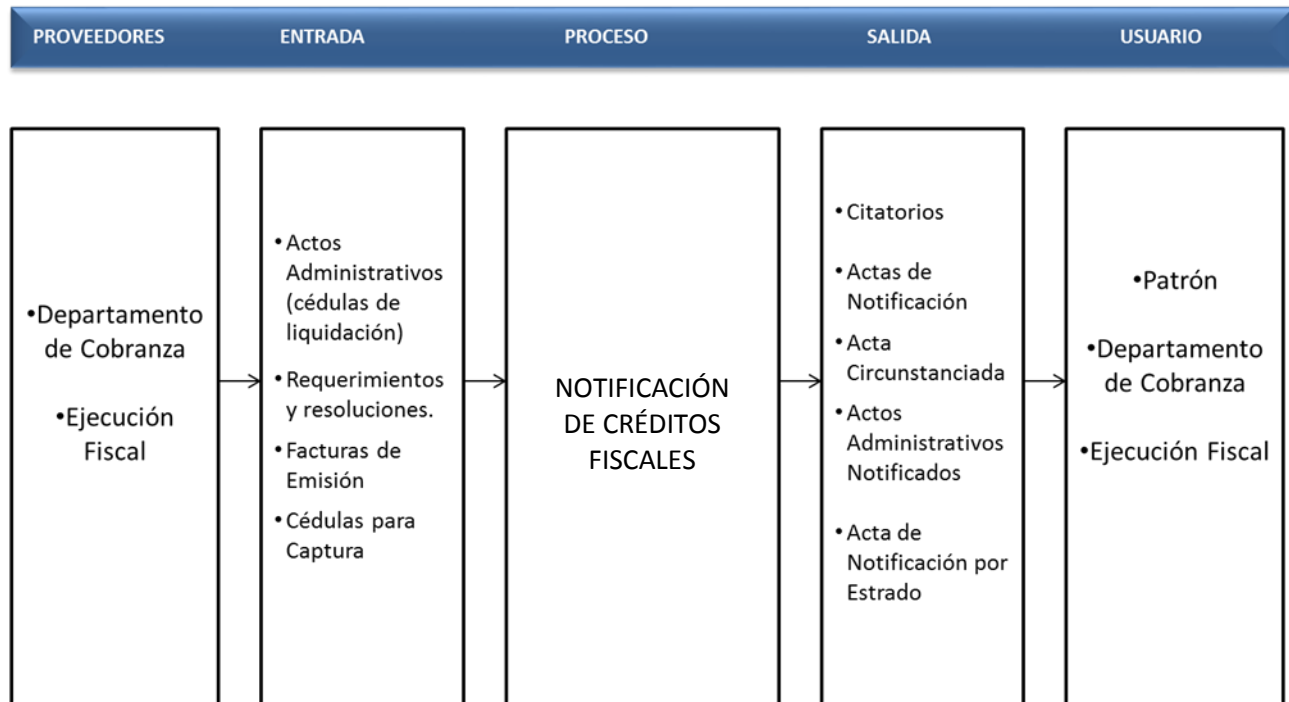


Figura 15: Modelo PEPSU de la Notificación de Créditos Fiscales.

Modelo PEPSU del Procedimiento Administrativo de Ejecución

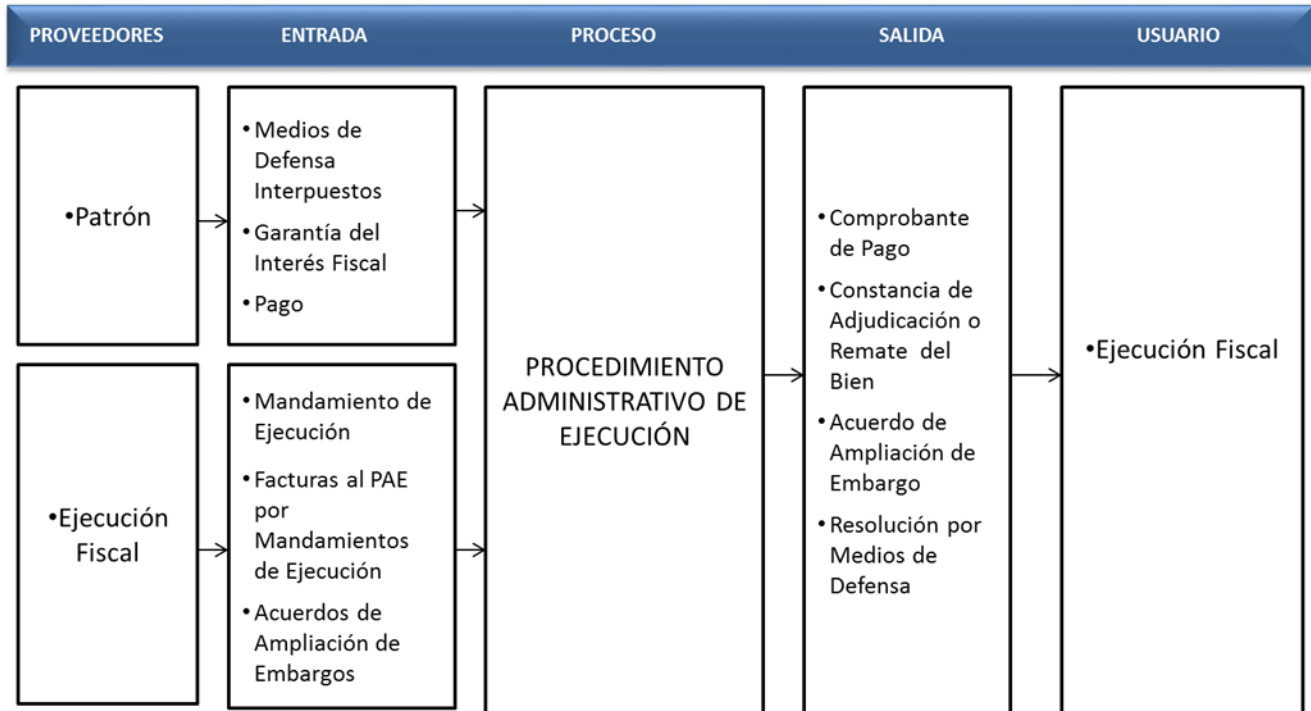


Figura 16: Modelo PEPSU del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

IV.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006

Introducción

Se realizó un levantamiento de información de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006:

- Macroproceso de Incorporación
 - Alta patronal
 - Asignación del número de seguridad social
 - Recepción y actualización de movimientos afiliatorios
 - Determinación anual de la prima en el seguro de riesgos de trabajo
- Macroproceso de Recaudación
 - Notificación de créditos fiscales
 - Procedimiento Administrativo de Ejecución

Se aplicaron cuestionarios en las Subdelegaciones de Polanco, Chihuahua y Villahermosa, así como en las Delegaciones correspondientes, con la finalidad de obtener información que retroalimente a la evaluación de los procesos relevantes.

El presente documento permite identificar las actividades que componen cada proceso, así como sus límites y articulación. Derivado del análisis a los procesos es posible encontrar las diferencias entre lo que se realiza en la práctica y lo que establece la normatividad.

Asimismo, se determinó si los insumos y recursos disponibles son suficientes para el funcionamiento óptimo de los procesos y si los productos de éstos sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente.

Por medio de este análisis se valoraron los sistemas de información utilizados por los ejecutores de los procesos. Finalmente, se identificaron los obstáculos operativos, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad para cada uno de los procesos relevantes seleccionados.

A) Marco de referencia del análisis de los procesos relevantes seleccionados

Para realizar el análisis de cada uno de los procesos relevantes del Programa se consideraron como principales premisas, de acuerdo con el “Informe de Resultados del Diagnóstico” del presente documento:

1. Enfoque a procesos: Los procesos se ejecutan por sistemas que están compuestos por actividades interrelacionadas describiendo secuencias preestablecidas y claras respecto de aspectos básicos como: tiempo, materiales, máquinas y equipos, mano de obra y métodos.
2. Procedimientos: Proceso definido en tiempo; materiales; máquinas y equipos; mano de obra y métodos. Puede considerarse que un proceso documentado es un procedimiento.

A fin de llevar a cabo el análisis y valoración de cada proceso, se realizó una revisión con base en los procedimientos documentados proporcionados por las áreas normativas, y a partir de éstos; se construyó para cada proceso un formato de Proceso Sujeto a Mejora Inmediata (PSMI). Cada PSMI tiene el siguiente alcance:

- i. Tareas o actividades que conforman el procedimiento.
- ii. Responsables de la realización de la actividad.
- iii. Niveles de competencia que están habilitados para realizar las actividades.
- iv. Formatos o plantillas que se utilizan en las tareas o actividades.
- v. Documentos adicionales relacionados con las actividades y tareas.
- vi. Links y webs que son utilizados para ejecutar las tareas.
- vii. Software especializado o intranet que se utilizan en las actividades.
- viii. Registros de información que requieren para realizar actividad por actividad.
- ix. Marco normativo: Instrucciones, normas, reglamentos y códigos aplicados.
- x. Tiempo de ejecución promedio de la actividad.
- xi. Tiempo de ejecución acumulado o tiempo de proceso.

Asimismo, en el PSMI de cada proceso relevante se realizó una comparación entre las actividades que se llevan a cabo en las Subdelegaciones de Polanco, Chihuahua y Villahermosa. De igual forma, dichas actividades son confrontadas con el manual de procedimiento correspondiente.

B) Descripción detallada de las actividades, componentes y actores clave que integran el desarrollo de los procesos relevantes seleccionados

Las actividades desarrolladas en cada procedimiento están descritas en el PSMI correspondiente:

Macroproceso	Procesos Relevantes	Procedimiento	
Incorporación	Alta patronal	9210-003-125 Procedimiento para el trámite de alta patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.	
	Asignación del número de seguridad social	9210-003-201 Procedimiento para la asignación o localización del Número de Seguridad Social.	
	Recepción y actualización de movimientos afiliatorios	9210-003-202 Procedimiento para la recepción y validación de movimientos afiliatorios recibidos y procesados.	
	Determinación anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo		9220-003-217 Procedimiento para la Integración de casuística de riesgos de trabajo.
			9220-003-218 Procedimiento para la validación de determinaciones patronales.
			9220-003-219 Procedimiento para la determinación, confronta y emisión de resoluciones.
			9220-003-220 Procedimiento para la emisión de multas a patrones omisos
	9220-003-221 Procedimiento para la generación de resoluciones y multas a patrones con datos incompletos		
Recaudación	Procedimiento Administrativo de Ejecución	9311-003-001 Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación.	
		9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario.	
		9311-003-005 Procedimiento para el control de bienes embargados.	

Macroproceso	Procesos Relevantes	Procedimiento
		9311-003-006 Procedimiento para el control de embargos de negociación con intervención con cargo a la caja o administración.
		9311-003-008 Procedimiento para la autorización de pago a plazos.
		9311-003-010 Procedimiento para el remate de bienes muebles e inmuebles.
		9311-003-015 Procedimiento para recepción y aplicación de pagos directamente en la oficina para cobros.
	Notificación de Créditos fiscales	9313-003-001 Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos.
		9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario

C) Determinación de los límites de cada Proceso y su articulación con otros.

Incorporación

Procedimiento	Determinación	Articulación	Fortaleza	Oportunidad
<p>9210-003-125 Procedimiento para el trámite de alta patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.</p> <p>9210-003-201 Procedimiento para la asignación o localización del Número de Seguridad Social.</p> <p>9210-003-202 Procedimiento para la recepción y validación de movimientos afiliatorios recibidos y procesados.</p>	<p>Conforme al enfoque de atención al cliente:</p> <p>El producto o resultado final de este proceso es la incorporación de usuarios al servicio de Seguridad Social del Instituto, para que los patrones y trabajadores, asegurados cumplan con sus obligaciones. . .</p>	<p>Los procesos se interrelacionan ya que es necesario para presentar los movimientos afiliatorios que los patrones y trabajadores cuenten con su registro y número de identificación, es decir, con su número de registro patronal y su número de seguridad social.</p>	<p>Todos los procedimientos están automatizados en un 90%, Significando una reducción en el costo administrativo para el solicitante.</p> <p>El tiempo promedio del trámite de la Alta Patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo en la Subdelegaciones estudiadas es de 15.46 minutos en promedio, el cual se considera aceptable.</p> <p>El tiempo promedio del trámite de la asignación o localización de Número de Seguridad Social (NSS) es de 2 a 3 minutos, y con tendencia a la baja desde el 2011.</p>	<p>(1) Incorporar en las políticas de los tres procedimientos en qué casos se interrelacionan entre sí.</p> <p>Se informa mediante el Reporte Informativo de Semanas Cotizadas del Asegurado.</p> <p>4) Crear incentivos para aquellas empresas que cuenten con sistemas de seguridad acreditados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>
<p>9220-003-219 Procedimiento para la determinación, confronta y emisión de resoluciones.</p> <p>9220-003-221 Procedimiento para la generación de resoluciones y multas a patrones con datos incompletos</p> <p>9220-003-222 Procedimiento de la determinación de la prima en el seguro de riesgos de trabajo derivada de la revisión anual de la siniestralidad.</p>	<p>En el caso del procedimiento 9210-003-202, el Instituto debe promover que el patrón informe los cambios para garantizar el servicio.</p>	<p>En el procedimiento 9210-003-202, 18 de 28 no aplican. No existen instrucciones para el análisis.</p>	<p>El personal que realiza el análisis es experimentado</p>	<p>(5) Fomentar la cultura de la prevención, entre los empresarios para disminuir la siniestralidad.</p>

Recaudación

Procedimiento	Determinación	Articulación	Fortaleza	Oportunidades
<p>9313-003-001 Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos.</p> <p>9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario.</p> <p>9311-003-001 Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación.</p> <p>9311-003-005 Procedimiento para el control de bienes embargados.</p>	<p>La secuencia lógica del proceso de Cobranza debe iniciar con la notificación, seguida de la localización (sólo en caso de no localizar al patrón en su domicilio) y posteriormente la ejecución.</p> <p>El macroproceso debería de ser especificado en forma general, donde etapa por etapa se vayan contemplando la eventualidades correspondientes. Dichas etapas están definidas por los procedimientos documentados que lo conforman, pero enfocándose a las condiciones más usuales.</p> <p>El procedimiento 9311-003-004, es una etapa dentro del macroproceso de Recaudación en su fase de Cobranza, sin embargo su puesta en marcha dependerá de la no localización del patrón, por lo que puede considerarse una etapa alternativa, por tanto debería vincularse con los procedimientos de Notificación y PAE, incluso debería contar con soporte del procedimiento de Afiliación Patronal.</p>	<p>El indicador asociado de esta etapa se plantea para la medir a la Subdelegación.</p> <p>El sistema PROCESAR tarda al menos dos días en registrar los pagos de los cliente-patrón.</p> <p>Este proceso debería estar vinculado al procedimiento 9210-003-125, correspondiente a la Afiliación patronal, o en su caso en el 9220-003-222, cuando el patrón se auto determina para requerirle la actualización de sus generales, incluyendo la documentación soporte.</p>	<p>El macroproceso de Recaudación tiene una eficacia considerable, ya que en Pago a primer mes es de 97.17% (Como promedio de las tres subdelegaciones evaluadas), demostrando la capacidad del Instituto para cumplir las metas del programa presupuestal Pp E006.</p> <p>Los Trabajadores de Tiempo Determinado (TTD) para este macroproceso fue una medida correcta, pero debería robustecerse con capacitación, otorgamiento de mejores herramientas y condiciones de trabajo.</p> <p>El seguimiento y trazabilidad de los expedientes ha sido la garantía de la Recaudación y, en particular, de la Cobranza.</p> <p>En la operación de este macroproceso, la vinculación es más evidente de lo que se refleja en los procedimientos documentados.</p>	<p>(1) Implementar las mejores prácticas detectadas en la tabla 4.11 "Identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad". Por ejemplo, en el caso de Chihuahua se ha mejorado la eficiencia de las actividades que involucran la transportación mediante el uso de motocicleta.</p> <p>(2) Una manera de lograr la articulación en el macroproceso de Recaudación, como la que se establece en la columna de "Determinación", puede consistir en la integración de los sistemas de información que le dan soporte.</p> <p>(3) La redacción de los procedimientos valorados puede fácilmente coincidir con la realidad de la operación y articular totalmente el Macroproceso si se consideran las observaciones hechas por el personal en los PSMI's</p>



Procedimiento	Determinación	Articulación	Fortaleza	Oportunidades
<p>9311-003-006 Procedimiento para el control de embargos de negociación con intervención con cargo a la caja o administración.</p> <p>9311-003-008 Procedimiento para la autorización de pago a plazos (convenios).</p> <p>9311-003-010 Procedimiento para el remate de bienes muebles e inmuebles.</p> <p>9311-003-015 Procedimiento para recepción y aplicación de pagos directamente en la oficina para cobros.</p>	<p>El procedimiento 9311-003-001 PAE, debiera identificarse como una etapa consecuente de lo anterior que en su caso pudiera ser el procedimiento 9313-003-001 o el procedimiento 9311-003-004. Pueden identificarse dos fases en este Macroproceso, la primera compuesta por la notificación, la localización en su caso, y el proceso administrativo de ejecución, la segunda conformada por las etapas finales o consecuencias de la anterior. La vinculación entre ambas fases, no es clara. Sin embargo se acerca a la definición de un proceso y como tal debiera ser notorio un grado de vinculación o interconexión lineal.</p>	<p>La disposición física de los puestos de trabajo podría significar un mayor grado de integración. Por ejemplo, en el caso particular de Chihuahua, la disposición de las áreas y de los puestos de trabajo fomenta el control y el trabajo en equipo; como se muestra en los estudios de Condiciones de Trabajo. En el caso del procedimiento 9311-003-006 como alternativa de cobro, es importante mencionar que existe un oficio donde notifica a las áreas correspondientes que el embargo de cuentas bancarias ofrece una mejor garantía de pago, quedando sin efecto su aplicación. Las etapas finales del macroproceso de Recaudación y en particular de la fase de cobranza, son el remate de los bienes embargados como lo describe el procedimiento 9311-003-010 o en su caso la autorización para el convenio de pago a plazos cuando el patrón lo solicita reconociendo el adeudo de acuerdo al procedimiento 9311-003-008 y 9311-003-015 para el pago en la oficina para cobros, cuando el patrón se presenta con el documento o citatorio directamente en ventanilla.</p> <p>La descripción por etapas arriba mencionadas es un indicativo de la secuencia del Macroproceso, sin embargo, en los procedimientos documentados que lo conforman no se identifica de manera clara, dificultando también el establecimiento de indicadores que evalúen su desempeño.</p>	<p>La eficacia alcanzada por la organización para ejecutar el Macroproceso de Recaudación, manifiesta una madurez que le permitirá incorporar nuevos indicadores para mejorar su desempeño, alcanzando nuevas metas no solo asociadas a la eficacia. Por ejemplo.- En Chihuahua el reporte que hacen notificadores y ejecutores es la base para incentivar la productividad del personal, permitiendo medir y hacer decisiones para mejorar sus condiciones de trabajo, herramientas, capacitación y su desempeño en general.</p>	<p>(4) Medir el Macroproceso con más y mejores indicadores que controlen su desempeño y ofrezcan una mejor visión y ritmo del trabajo de la Recaudación y particularmente de la cobranza.</p>

D) Identificación de acciones adicionales realizadas en la práctica, no explícitas en la normatividad.

Diversos escenarios fueron presentados y analizados a lo largo de la revisión de los procedimientos en el formato PSMI en la columna “¿cómo se hace?”, en la cual, las Subdelegaciones de Polanco, Chihuahua y Villahermosa pudieron explicar las diversas actividades para alcanzar los resultados.

En el apartado de “Estudios Individual y Grupal” se observaron a diversos actores involucrados en los procedimientos valorados. En dichos estudios se documentó la práctica de la actividad de estos actores durante un día típico de trabajo.

Durante este estudio se pudieron detallar las condiciones, los métodos y las habilidades que requieren los actores que ejecutan los procedimientos. Es importante destacar que el personal clave en los procesos de ejecución y notificación son personas que trabajan en la categoría de *Trabajadores por Obra y Tiempo Determinado* (TTD). El personal TTD no efectúa los procedimientos de afiliación, ellos sólo son contratados para realizar labores relacionadas con la promoción de la FIEL y la incorporación de trabajadores eventuales del campo.

Este personal no cuenta con las condiciones básicas para soportar su actividad, se identificaron oficinas en mal estado o con mobiliario deficiente, insuficiente capacitación para la ejecución de sus tareas, falta de soporte para la mejora de la práctica laboral, mínimo reconocimiento a la labor realizada, sistemas de información y procesamiento de datos con capacidades limitadas, obsoletas o inservibles.

E) Insumos y recursos.

En la valoración de 20 factores o 360° se solicitó al personal de mando de las Delegaciones y Subdelegaciones apreciar los factores de insumos y recursos. El personal directivo manifestó a los materiales y las máquinas como los factores con peor calificación de los 20 factores evaluados (véase documento “Informe de Resultados de Diagnóstico”).

Es importante mencionar que la asignación de recursos es responsabilidad de la delegación.

A nivel directivo se manifestó que la rotación de personal afecta directamente la ejecución de los procesos, debido a que la calidad y la eficacia de éstos se ven disminuidas porque la capacitación que se otorga es insuficiente.

F) Productos

Los procesos derivan en la construcción de productos y servicios, los cuales pueden ser observados como los resultados alcanzados por la ejecución de los procedimientos que conforman los procesos, ya sea de Incorporación o Recaudación.

Se llevaron a cabo estudios específicos para valorar la eficacia de los procesos en relación con los productos y servicios que se generan. Dichos estudios se realizaron a partir del formato PSMI, el cual exige un estudio de valor para cada proceso.

Cada actividad descrita en el PSMI fue apreciada por su capacidad para agregar valor, su conformidad con requisitos propios o reglamentarios y su facultad para satisfacer al cliente. Las actividades con respuesta positiva en las tres valoraciones anteriores fueron consideradas “críticas” y algunas de estas actividades fueron adicionalmente valoradas a través de la metodología de estudio de casos.

El estudio de casos consistió en: Estudio del reporte de actividades del ejecutor en Chihuahua, Desempeño del equipo de cómputo en Polanco (DF), Tiempo promedio de trámite de alta patronal, Tiempo promedio de solicitud de la asignación del Número de Seguridad Social (NSS) y Determinación de la Prima del Seguro de Riegos de Trabajo en Chihuahua. El propósito y el procedimiento de cada estudio se detalla en la carátula correspondiente, incluyendo el periodo o en su caso la información disponible para conocer el comportamiento de los procesos y por ende la calidad de los servicios asociados a dichos procesos.

Los servicios que se analizaron corresponden a trámites cuyos requisitos se encuentran registrados en la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, donde también se establece el tiempo de respuesta, pero no incluyen la calidad y calidez de la atención como parte de estos.

G) Sistemas de información

La valoración realizada a los procesos incluyó la apreciación de las características del sistema informático, el mismo que está detallado en el documento “Informe de resultados de diagnóstico”. Adicionalmente, se realizó un estudio de caso con personal experto en sistemas en la subdelegación de Polanco; si bien el estudio no fue requerido ni tampoco estaba dentro del alcance de la valoración de los procesos, éste se realizó para soportar lo que manifestó el personal respecto del sistema informático.

El sistema informático como tal tiene dos componentes fundamentales, el hardware y el software. El primero está asociado a los equipos y periféricos que son usados para soportar las operaciones del segundo, el cual permite generar informes o procesar información en forma flexible y accesible. Ambos componentes deben ser apreciados en conjunto ya que cada uno no puede ser valorado en lo individual.

Los análisis realizados ofrecieron en forma consistente el mismo resultado. La obsolescencia es una característica para el software desde el punto de vista del personal, pero también fue el juicio emitido a partir del análisis del personal experto. Asimismo, el hardware de manera generalizada muestra mal estado. Esto en su conjunto hace de la consulta, impresión y registro de datos, tareas lentas que consumen el doble y triple del tiempo que deberían tomar.

En el caso particular de los procesos de Alta Patronal; Asignación del número de seguridad social y transmisión de movimientos afiliatorios; así como la Determinación de la Prima de Seguro de Riesgos de Trabajo se efectúan de manera no presencial con aplicativos desarrollados para tal fin, y que se encuentran a disposición de los usuarios en el portal del Instituto www.imss.gob.mx. Así como también se cuenta con aplicativos desarrollados para la operación en Intranet como el MAC. Los aplicativos antes enumerados fueron considerados con capacidad adecuada.

H) Coordinación

Con el fin de que exista una buena coordinación entre las diferentes entidades, instancias y actores de los procesos relevantes seleccionados de Incorporación y Recaudación es necesaria una correcta relación entre los recursos y medios destinados para alcanzar las metas y objetivos de la organización y sus procesos. De esta forma podemos establecer las siguientes conclusiones:

Cuestionarios relacionados	Satisfacción Cliente Externo	Clima laboral	Estilo gerencial	Estructura Documental
Satisfacción Cliente Interno				
20 Factores				
Estructura Organizacional				

	10	Total coordinación
	8	Menos de un 10% de diferencia
	7	Entre 11% y 20% de diferencia
	5	Diferencia significativa
	0	No aplica o no hay interrelación

I) Pertinencia del proceso en el contexto

Periódicamente el área central emite un reporte de desempeño de las áreas operativas a partir de un tablero de control, donde cada una de las Delegaciones y Subdelegaciones es valorada por su desempeño alcanzado. En este tablero se detallan las calificaciones que describen el comportamiento de cada una de ellas con base en las metas establecidas; por ejemplo: la capacidad de recaudación en pago oportuno, la recaudación al primer mes, la cobranza al segundo mes y la efectividad del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).

Cada una de las instancias que participa en el proceso de recaudación debe administrar diversas acciones y mecanismos para que puedan ejecutarse. Dichas acciones y mecanismos están descritos en el Código Fiscal de la Federación o la Ley del Seguro Social y, en su caso, en los procedimientos documentados proporcionados por el área normativa. Es importante destacar que las valoraciones realizadas y la eficacia del proceso de medición en cada una de las Subdelegaciones, es consistente y equiparable en nivel de eficacia. De igual forma a nivel Institucional la eficacia de los procesos es una fortaleza envidiable por cualquier otra instancia pública o privada.

Debe destacarse que el esquema del sistema de incorporación y recaudación puede mejorar si se considera que los procedimientos pueden ser impactados positivamente mediante el uso de tecnologías de información y capacitación del personal para la realización de las labores, orientadas a la satisfacción de las necesidades del asegurado, sus beneficiarios y patrones.

J) Identificación de obstáculos operativos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso

Como parte del trabajo de levantamiento de información en las Delegaciones y Subdelegaciones seleccionadas, se buscó identificar los obstáculos operativos más importantes para los ejecutores de los procesos. Con base en la información obtenida se elaboró la siguiente matriz en la que se identifica la problemática, riesgo y nivel de impacto para cada procedimiento.

Procedimiento	Problemática	Riesgo	Nivel de impacto
9210-003-125 Procedimiento para el trámite de alta patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.	1. No se realizan visitas domiciliarias para verificar que el domicilio fiscal sea el presentado en la documentación.	1. Que el patrón no sea localizado	Medio

Procedimiento	Problemática	Riesgo	Nivel de impacto
9210-003-201 Procedimiento para la asignación o localización del Número de Seguridad Social.	1. Existencia de homonimias y duplicidades en la asignación de Número de Seguridad Social.	1. Dos personas con un mismo Número de Seguridad Social 2. Una persona con dos Números de Seguro Social	Bajo
9210-003-202 Procedimiento para la recepción y validación de movimientos afiliatorios recibidos y procesados.	1. Los movimientos afiliatorios realizados, se actualizan en un proceso BACH nocturno.	1. Los movimientos afiliatorios que se envían después de la última remesa se actualizan al día siguiente.	Bajo
9220-003-217 Procedimiento para la Integración de casuística de riesgos de trabajo.	1. Registro y envío, por sistema de datos incorrectos. por las áreas delegacionales de salud en el trabajo y prestaciones económicas. 2. Exista un reproceso.	1. Que se integren a la casuística patronal riesgos de trabajo no procedentes	Bajo
9220-003-218 Procedimiento para la validación de determinaciones patronales.	1. Datos incorrectos en la determinación presentada por los patrones. 2. Entrega de archivos incompletos por parte del área de informática.	1. Considerar como omiso al patrón.	Bajo
9220-003-219 Procedimiento para la determinación, confronta y emisión de resoluciones.	1. Que se integren a la resolución riesgos de trabajo no procedentes	1. Que el patrón impugne la resolución emitida por el Instituto.	Bajo
9220-003-220 Procedimiento para la emisión de multas a patrones omisos	1. Que se integren a la resolución riesgos de trabajo no procedentes	1. Que el patrón impugne la multa emitida por el Instituto	Bajo

Procedimiento	Problemática	Riesgo	Nivel de impacto
9220-003-221 Procedimiento para la generación de resoluciones y multas a patrones con datos incompletos	1. Que se integren a la casuística patronal riesgos de trabajo no procedentes	1. Que el patrón impugne la resolución emitida por el Instituto	Bajo
9311-003-001 Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación.	1. Falta de apoyo económico para realizar las diligencias. 2. PROCESAR no refleja en tiempo real por lo que los pagos no se reflejan inmediatamente 3. Que el ejecutor ya no tenga la facultad para recibir efectivo.	1. Que las diligencias no se realizan. 2. Que el dinero ya no ingrese al instituto. 3. Que el patrón no sea accesible con el ejecutor. 4. Que se accidente. 5. Generación de actos de molestia por datos erróneos.	Alto
9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario.	1. Mala comunicación entre departamentos de afiliación y cobranza 2. Se envían más de 1 localizador para determinar si es un patrón es no localizado. 3. Mala capacitación al notificador y al ejecutor.	1. El no cobro de los créditos. 2. Gastos incrementales de operaciones.	Bajo
9311-003-005 Procedimiento para el control de bienes embargados.	1. Problemas en la bodega por instalaciones. 2. El cuidado de los bienes embargados. 3. Generación de costos de almacenaje. 4. Doble esfuerzo del registro del datos de bienes	1. Daños en los bienes que se traducen en pérdidas de valor. 2. Omisión de datos.	Medio

Procedimiento	Problemática	Riesgo	Nivel de impacto
9311-003-006 Procedimiento para el control de embargos de negociación con intervención con cargo a la caja o administración.	No se aplica	No se aplica	No se aplica
9311-003-008 Procedimiento para la autorización de pago a plazos.	1. Falsificación de empresas afianzadoras	1. Que el patrón no lleve bien el acuerdo para pago de convenio	Bajo
9311-003-010 Procedimiento para el remate de bienes muebles e inmuebles.	1. Los bienes embargados no resultan atractivos a los postores para la enajenación.	1. Saturación de bodega, cabe mencionar que el personal de oficinas de cobro indicaron que el remate se lleva a cabo una sola vez, no habiendo postores.	Medio
9311-003-015 Procedimiento para recepción y aplicación de pagos directamente en la oficina para cobros.	1. Reclamos en Ventanilla 2. Tardanza en la atención por fallas en equipos y sistemas.	1. Que el patrón omita su pago.	Medio
9313-003-001 Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos.	1. Falta de apoyo económico para realizar las diligencias. 2. La recaudación no refleja en tiempo real, por lo que los pagos no se reflejan inmediatamente. 3. Los actos de molestia por parte del Patrón debido a la diligencia de notificar cuando él ha cubierto sus cuotas. 4. Alto índice de rotación de personal. 5. Insuficiente capacitación del personal.	1. El procedimiento como tal no logra un mejor desempeño, puesto que el personal no tiene los estímulos correspondientes 2. Genere costos administrativos derivado de una mala diligencia. 3. Constantemente se tiene personal de nuevo ingreso. 4. Diligencias que no se realizan adecuadamente.	Alto

K) Identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad

A continuación se presenta una matriz que integra las buenas prácticas identificadas en las Delegaciones y Subdelegaciones encuestadas; así como el impacto que estas generan.

Proceso	Buena práctica	Impacto
Chihuahua	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal utiliza transporte propio para la recolección y entrega de notificaciones, lo que ayuda a realizar de forma más rápida su trabajo. 2. Elaboración de campañas de afiliación. 3. Previa identificación de patrones que omiten pagos con regularidad, lo que ayuda a adelantar los procesos de notificación. 4. Distribución y acomodo de las instalaciones en forma de línea de producción, lo que hace más eficiente el procedimiento. 5. 80% del personal son mujeres 6. El personal cuenta con instalaciones de comedor 7. El subdelegado tiene un contacto cercano con el personal 8. Tablas de ABC con patrones puntuales y extemporáneos 9. Tiene un sistema 5´s 9. Hay un periodo de descanso establecido evitando que el personal tenga tiempo ocioso, con lo que se ha logrado tener 7 u 8 horas efectivas de trabajo. 	Significativo
Distrito Federal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Correos electrónicos, para pago oportuno. 	Significativo
Tabasco	<ol style="list-style-type: none"> 1. CONOTI, una base de datos que acelera el proceso 2. Agilización del proceso de emisión de notificaciones, conforme se elaboran en la Delegación se envían a las Subdelegaciones. 3. Cercanía de la delegación y subdelegación 	Significativo

L) Identificación de características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso

A continuación se presenta una tabla en la que se indica para cada proceso si este es un proceso estratégico o de apoyo.

Proceso	Tipo de proceso
9210-003-125 Procedimiento para el trámite de alta patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.	Estratégico
9210-003-201 Procedimiento para la asignación o localización del Número de Seguridad Social.	Estratégico
9210-003-202 Procedimiento para la recepción y validación de movimientos afiliatorios recibidos y procesados.	Estratégico
9220-003-217 Procedimiento para la Integración de casuística de riesgos de trabajo.	Estratégico
9220-003-218 Procedimiento para la validación de determinaciones patronales.	Estratégico
9220-003-219 Procedimiento para la determinación, confronta y emisión de resoluciones.	Estratégico
9220-003-220 Procedimiento para la emisión de multas a patrones omisos	Estratégico
9220-003-221 Procedimiento para la generación de resoluciones y multas a patrones con datos incompletos	Estratégico
9311-003-001 Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación.	Estratégico
9311-003-004 Procedimiento para la localización, reinicio de acciones de cobro y en su caso cancelación de créditos fiscales por la no localización del deudor o responsable solidario.	Secundario
9311-003-005 Procedimiento para el control de bienes embargados.	Secundario

Proceso	Tipo de proceso
9311-003-006 Procedimiento para el control de embargos de negociación con intervención con cargo a la caja o administración.	No aplica
9311-003-008 Procedimiento para la autorización de pago a plazos.	Estratégico
9311-003-010 Procedimiento para el remate de bienes muebles e inmuebles.	Secundario
9311-003-015 Procedimiento para recepción y aplicación de pagos directamente en la oficina para cobros.	Estratégico
9313-003-001 Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos	Estratégico

M) Medición de Atributos

La evaluación de la medición de atributos de los procesos se realizó bajo el marco metodológico del Balanced Scorecard. Con este análisis se busca identificar y proponer indicadores de gestión para medir diversas dimensiones del desempeño de los procesos relevantes seleccionados. Estos indicadores deben de contribuir a explicar la relación entre los procesos evaluados y el propósito del programa. Para lo anterior, se utilizó: (1) información oficial proveniente de la matriz del programa (MIR), e (2) información proveniente de otros sistemas. Para cada uno de los programas seleccionados se identificaron al menos dos indicadores asociados.

(1) Información proveniente de la MIR:

Las conclusiones son similares y en el mismo sentido a lo ya analizado en la sección III del presente documento. En cuanto al diseño de la matriz del programa, las recomendaciones son:

Balance de los objetivos de la MIR

- El programa evaluado lleva a cabo dos macroprocesos, Incorporación y Recaudación, para el logro de su Fin, los cuales son indispensables para la prestación de los servicio de la Institución. Es por esto, que es recomendable que ambos macroprocesos sean considerados en la matriz del programa.

- Dado que la perspectiva de operación analiza la eficacia de los procesos internos, es necesario que uno de los objetivos a nivel Componente se enfoque a la incorporación, mientras que el segundo debe orientarse a los procesos de recaudación.
- El programa ha concluido el sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización, el cual tenía por objetivo la “Implementación de la estrategia de fiscalización”. Considerando que actualmente la Dirección centra sus esfuerzos en la digitalización de trámites, se considera pertinente el planteamiento de un nuevo objetivo que mida esta perspectiva.

Balance de los indicadores de la MIR.

En el análisis del balance de los indicadores que integran la MIR 2013, en primera instancia se determinó si estos ayudan en la medición, directa o indirectamente, de los objetivos. Posteriormente, se determinó si todos los indicadores en cada nivel de la MIR cumplen con las cinco características básicas: claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado.

Asimismo, para los niveles de la MIR que contienen más de un indicador se verificó si éstos otorgan un aporte marginal. Es decir, si cada indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Del análisis de los indicadores de cada uno de los niveles de la MIR, se obtuvieron los siguientes resultados:

Perspectiva	Nivel	Objetivo	Indicador
Productividad	Fin	Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS	Porcentaje de cobertura de trabajadores

Indicadores	Claro	Relevante	Económico	Monito-reable	Adecuado
Fin					
1. Porcentaje de cobertura de trabajadores	NO	SI	SI	SI	SI

- El Indicador 1: “Porcentaje de cobertura de trabajadores” no cumple con la característica de claridad, debido a que el nombre del indicador está expresado como “porcentaje”, mientras que su definición indica “incremento en la proporción”.
- Aunque este indicador cumple con la característica de monitoreable, al sujetarse a una comprobación independiente, se sugiere llevar a cabo un cambio en su forma de cálculo. Esto,

debido a que la fuente de información utilizada, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, no se ha encontrado disponible en el tiempo requerido para la medición del indicador.

Perspectiva	Nivel	Objetivo	Indicador
Cliente	Propósito	Las cuotas obrero-patronales son pagadas en tiempo y forma.	Variación porcentual anual en los ingresos obrero patronales del seguro social

Indicadores	Claro	Relevante	Económico	Monito-reable	Adecuado
Propósito					
2. Variación porcentual anual en los ingresos obrero patronales del Seguro Social	SI	SI	SI	SI	SI

Perspectiva	Nivel	Objetivo	Indicador
Operación	Componente 1	Brecha recaudatoria reducida.	Variación porcentual anual en el número de cotizantes al seguro social
			Variación porcentual anual en el salario base de cotización registrado en el seguro social
Operación	Componente 2	Cobranza optimizada	Proporción de la mora en días de emisión
			Porcentaje de las cuotas obrero-patronales pagadas al segundo mes de la emisión

Indicadores	Claro	Relevante	Económico	Monito-reable	Adecuado
Componente 1					
3. Variación porcentual anual en el número de cotizantes al Seguro Social	SI	SI	SI	SI	SI
4. Variación porcentual anual en el Salario Base de Cotización registrado en el Seguro Social	SI	SI	SI	SI	SI
Componente 2					
5. Proporción de la mora en días de emisión	NO	SI	SI	SI	SI
6. Porcentaje de las cuotas obrero-patronales pagadas al segundo mes de la emisión	SI	SI	SI	SI	SI

- El Indicador 5 “Proporción de la mora en días de emisión” tiene como definición: “Mide la proporción que representa el saldo de la mora en relación a la Emisión Mensual Anticipada incluyendo al IMSS como patrón promedio por día, ¿cuánto representa la mora en días de emisión?”. Sin embargo, la redacción crea confusión respecto a lo que busca medir el indicador, por lo que se sugiere modificar la definición a una más precisa.
- Debido a que la Dirección debe centrar su atención en la optimización de la fiscalización y cobranza oportuna más que en los pagos realizados en el segundo mes, se sugiere que se modifique el Indicador 6 “Porcentaje de las cuotas obrero-patronales pagadas al segundo mes de la emisión”. Esto, a fin de que dicho indicador mida el pago oportuno.

Perspectiva	Nivel	Objetivo	Indicador
Operación	Actividad 1	Seguimiento al pago correcto y oportuno de los derechos de los trabajadores, y a las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral.	Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas
			Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores
Innovación y desarrollo	Actividad 2	Implementación de la estrategia de fiscalización	Avance porcentual en la liberación de la segunda versión del sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización

Indicadores	Claro	Relevante	Económico	Monito-reable	Adecuado
Actividad 1					
7. Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas	SI	NO	SI	SI	NO
8. Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores	SI	NO	SI	SI	NO
Actividad 2					
9. Avance porcentual en la liberación de la segunda revisión del sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización	NO	NO	SI	SI	NO

- El Indicador 7 “. Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas” no refleja una dimensión importante del logro del objetivo (Seguimiento al pago correcto y oportuno de los derechos de los trabajadores, y a las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral). Por lo que sería de mayor utilidad cambiar el indicador a uno que mida la efectividad en las revisiones llevadas a cabo.
- De igual forma, el Indicador 8 “Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores” no cumple con la característica de relevancia al no considerar las acciones que llevan a cabo los trabajadores provenientes de las consultas que realizan a su historial laboral, por lo que se sugiere su eliminación.
- La DIR ha dirigido sus esfuerzos a eficientar sus procesos, mediante la digitalización de trámites. Es por esto que se sugiere sustituir el Indicador 9 “Avance porcentual en la liberación de la segunda revisión del sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización” por uno que ayude a medir su desempeño en esta materia.

(2) Información proveniente de otros sistemas:

Se identificaron siete indicadores de gestión adicionales a los provenientes de la MIR. Todos ellos asociados a los seis procesos evaluados:

Proceso	Información <i>MIR</i>	Información <i>Otros sistemas</i>
Incorporación		
1. Alta patronal		Número de altas patronales de personas físicas efectuadas a través de internet (<i>Eficacia</i>)
		Número de registros patronales afiliados al IMSS (<i>Eficacia</i>)
2. Asignación del Número de Seguridad Social	Variación porcentual anual en el número de cotizantes al Seguro Social (<i>Eficacia</i>)	Variación interanual en puntos porcentuales del índice del alta digital del número de seguridad social (<i>Eficacia</i>)
3. Recepción y actualización de movimientos afiliatorios	Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores (<i>Eficacia</i>)	Número de Altas/Bajas de trabajadores asegurados (<i>Eficacia</i>)
4. Determinación anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo		Número de juicios respecto a la rectificaciones efectuadas por el IMSS (<i>Eficacia</i>)
		Número de asegurados en el Seguro de Riesgos de Trabajo (SRT) (<i>Eficacia</i>)
Recaudación		
5. Notificación de créditos fiscales	Proporción de la mora en días de emisión (<i>Eficacia</i>)	Eficiencia en la notificación de créditos (<i>Eficacia</i>)
6. Procedimiento Administrativo de Ejecución		Oportunidad en la diligencia de requerimiento de pago y embargo (<i>Eficacia</i>)
		Oportunidad en el proceso de avalúo (<i>Eficacia</i>)

En términos de esta evaluación, es importante dar seguimiento a estos indicadores adicionales, aunque no se recomienda incluirlos en la MIR, toda vez que refieren a procesos muy específicos.

Cabe destacar que la gran mayoría de estos indicadores, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública.

V. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Los enunciados en el “Informe de resultados de diagnóstico” y este documento, son los hallazgos principales detectados por el personal consultor. Adicionalmente, una presentación de los resultados será llevada a cabo con el personal de la DIR y se aclararán puntos específicos y detalles de los análisis realizados, así como de la interpretación de los resultados.

A) Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas

Principales riesgos de operación a nivel personal.

Causa:

Los mandos medios son personal de confianza, que si bien cumplen el perfil de puesto y satisfacen los requisitos normativos, no han sido entrenados en habilidades gerenciales, su formación está basada en la experiencia, por lo tanto su capacidad para incorporar o manejar cambios es limitada,

Efecto:

Comités de mejora que no tienen impacto o su impacto es marginal en la gestión de los procesos, dificultad para hacer cambios o mejoras en los procesos, estados de “ceguera de taller” a lo largo de todo el proceso, inadecuado manejo de las fallas y las áreas de oportunidad, disponibilidad y esfuerzos para la mejora que no tienen efectos en la operación y el día a día. Un elemento para mejorar el desempeño de los procesos de incorporación y recaudación es procurar la formación en habilidades gerenciales a los mandos medios operativos.

Principales riesgos de operación a nivel procesos.

Causa:

Los procedimientos normados no especifican la interconexión con otros procesos, que permita a los usuarios identificar las diferentes alternativas que siguen los trámites; omitiendo información valiosa a lo largo de los procesos.

Efecto:

El personal de acuerdo a su experiencia, conoce de la interconexión de los procesos.

Causa:

Los indicadores actuales sólo miden el resultado de los procesos, sin tener un análisis cualitativo.

Efecto:

El Instituto carece de indicadores asociados a la eficiencia o productividad, así como a la seguridad y la prevención de pérdidas.

Principales riesgos de operación a nivel sistemas.

Causa:

Se cuenta con sistemas informáticos que son obsoletos que no se comunican unos con otros.

Efecto:

No permiten tener una visión integral del comportamiento de las empresas.

Causa:

El software y el hardware carecen de capacidad y funcionalidad básica y el hardware de manera generalizada muestra mal estado.

Efecto:

La consulta, impresión y registro de datos, tareas lentas y ociosas que consumen hasta el triple del tiempo que deberían tomar.

Causa:

El Sistema de Pago Referenciado no permite a las empresas generar una línea de captura por dos o más créditos.

Efecto:

Se dificulta a las empresas el pago de sus créditos fiscales al tener que generar una línea de captura por cada crédito.

Causa:

Poca utilización del portal del internet del Instituto, para brindar al patrón información relativa a sus créditos fiscales (importe adeudado y facilidades de pago), así como relacionada con el personal autorizado para realizar diligencias.

Efecto:

Los patrones deben acudir a las instalaciones del Instituto para obtener información respecto de sus adeudos.

Principales riesgos de operación a nivel estrategia.

Causa

El cobro de todos los créditos se realiza de la misma forma, es decir, mediante el cobro coactivo, sin considerar el monto adeudado.

Efecto

No existe una cobranza diferenciada que determine supuestos en los que previo al inicio del cobro coactivo se pueda realizar un cobro persuasivo.

Causa

Se carece de información que facilite clasificar la cartera de créditos para la toma de decisiones a fin de hacer más eficiente la recuperación de los mismos.

Efecto

No existe una clasificación de la cartera que permita establecer acciones de cobro diferentes en función de su antigüedad, su probabilidad de cobro, el comportamiento del patrón, la cuantía, entre otras cosas.

Causa

No se cuenta con información de los patrones, como por ejemplo, si en forma recurrente omiten el pago de cuotas, si controvierten cualquier acto de la autoridad, si hacen una planeación fiscal o no tienen bienes a su nombre.

Efecto

No existe un modelo de riesgo que advierta sobre patrones que realizan conductas tendientes a omitir el pago de cuotas obrero-patronales.

VI. RECOMENDACIONES

A) Recomendaciones de mejora al diseño del programa

1. Incorporar a su matriz de resultados componentes que permitan medir los dos macroprocesos relevantes del programa evaluado. Actualmente sólo se considera la dimensión recaudatoria, se sugiere incluir el ámbito de incorporación.
2. Incluir un indicador referente a la simplificación de trámites.
3. Sustituir el indicador de cobertura calculado con base en fuentes externas al IMSS por un indicador interno.
4. Sustituir el indicador de pago oportuno a segundo mes por el indicador de pago oportuno.
5. Eliminar el índice de consulta al historial laboral de los trabajadores.
6. Sustituir el indicador de “proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas”, por un indicador que mida la efectividad en las revisiones en actos sustantivos que resultaron en observaciones por existencia de cobro o crédito fiscal.

B) Recomendaciones de mejora a los procesos relevantes

En materia de incorporación:

1. Identificar los procedimientos que tengan relación entre sí para efecto de definir claramente la secuencia con que deben operar.
2. Fortalecer la capacitación del personal operativo, a través del establecimiento de un programa de capacitación continua y la detección de necesidades de capacitación, en Coordinación con la Dirección de Administración.
3. Mejorar, con la participación de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, los aplicativos con los que se operan los procesos, así como la plataforma tecnológica.
4. Continuar la digitalización de trámites para reducir las cargas administrativas y demandas de trámites en las Subdelegaciones, definiendo una agenda tecnológica con la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico.

En materia de recaudación:

1. Establecer una cultura del cambio a fin de incorporar el enfoque de cliente.
2. Fortalecer las áreas de trabajo a fin de eficientar todos los procesos que llevan a cabo las Delegaciones y Subdelegaciones.
3. Fortalecer los procesos de fiscalización para que tengan un mayor impacto con los elementos que integran la MIR del Programa, esto con el objetivo de contribuir al logro del Propósito.
4. Incorporar en las políticas de los procedimientos, en su caso, la interconexión con otros y que describan las actividades de inicio a fin de cada proceso.
5. A largo plazo, en coordinación con la Dirección Finanzas y la de Innovación y Desarrollo Tecnológico, desarrollar un sistema informático que permita llevar el control de los procesos de punta a punta y tener una visión integral de las empresas.
6. En coordinación con la Dirección Finanzas y la de Innovación y Desarrollo Tecnológico, modernizar el equipo de cómputo de las áreas operativas para que los sistemas informáticos funcionen adecuadamente.
7. Implementar el cobro de créditos a través de medios como cartas invitación, correos electrónicos y llamadas telefónicas, para motivar al patrón para que realice el pago de su créditos fiscales, previo al inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución, lo que podría reducir el costo de recuperación de los mismos.
8. Incorporar en el portal de internet del Instituto información que facilite al patrón el pago de sus adeudos, así como la posibilidad de verificar la autenticidad del personal que pretender realizar alguna diligencia.

VII. CONCLUSIONES

En esta sección se incluye una valoración general del programa en cuanto a los dos principales aspectos evaluados: (1) el diseño del programa, y (2) la operación de los programas seleccionados, separando entre los asociados al macroproceso de incorporación y al macroproceso de recaudación.

- A)** En cuanto al **diseño del programa evaluado**, se encontró que éste es correcto ya que tiene bien identificado el problema que busca resolver, se encuentra alineado a los objetivos nacionales, y tiene su sustento legal en la Ley del Seguro Social y en el Reglamento Interior del IMSS. Asimismo, se identificaron algunas áreas de mejora en lo que refiere a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

En general, estas recomendaciones buscan dar mayor claridad en la lectura de la MIR. El correcto diseño del programa contribuye al logro de su objetivo y a una correcta evaluación del mismo.

- B)** En cuanto a los procedimientos valorados del **macroproceso de incorporación**, se requiere:
1. Identificar su papel y orden en los macroprocesos de la Dirección de Incorporación y Recaudación, es decir establecer su secuencia lógica.
 2. El personal responsable de ejecutar los procedimientos, requiere mayor capacitación y carece de los recursos materiales necesarios para el desempeño de las funciones que lleva a cabo.
 3. La plataforma tecnológica presenta áreas de oportunidad para brindar adecuado soporte a los procesos operativos.
 4. La infraestructura es deficiente para la prestación de los servicios presenciales.

Finalmente, las recomendaciones se centran en cuatro ejes: (1) identificación de los procedimientos que tengan relación entre sí a efecto de definir claramente la secuencia con que deben operar; (2) fortalecer los programas de capacitación y la detección de necesidades, (3) mejorar los aplicativos con los que se operan los procesos y su plataforma tecnológica, y (4) continuar la digitalización de trámites para reducir las cargas administrativas y su demanda en las Subdelegaciones.

- C)** En cuanto al **macroproceso de recaudación**, se encontraron importantes áreas de oportunidad, en los rubros de estrategias de cobro, procesos, sistemas informáticos, equipos de cómputo y capacitación de personal, que se enumeran a continuación:
1. La integración de un sistema de información integral tendría impactos importantes sobre la recaudación.

2. Es necesario proporcionar capacitación de calidad dirigida a puestos claves, asignándoles además equipo de cómputo que cuente con la características técnicas (software y hardware) requeridas, que aseguren mejores resultados en la operación.
3. Establecer una cobranza a través de medios como cartas invitación, correos electrónicos y llamadas telefónicas, para motivar al patrón para que realice el pago de su créditos fiscales, previo al inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución.
4. El contar con información oportuna y adecuada de las empresas y de los adeudos, para la toma de decisiones, generaría mejoras en la recuperación de créditos fiscales y reducción de costos

VIII. ANEXOS

A) Los establecidos en los TdRs

**ANEXO I: FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN
DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006,
DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN.
2013**

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	50-Instituto Mexicano del Seguro Social
	Institución	Instituto Mexicano del Seguro Social
	Entidad	Instituto Mexicano del Seguro Social
	Unidad Responsable	GYR Instituto Mexicano del Seguro Social
	Clave Presupuestal	E006
	Nombre del Programa	Recaudación eficiente de ingresos obrero patronales.
	Año de Inicio	2008
	Responsable titular del programa	Dirección de Incorporación y Recaudación
	Teléfono de contacto	52382700 ext. 10468, 10469
	Correo electrónico de contacto	Judith.frias@imss.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas obrero-patronal.
	Principal Normatividad	Ley del Seguro Social Reglamento Interno del IMSS
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional II: México Incluyente
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la Seguridad Social.
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 2.4.2. Promover la cobertura universal de servicios de seguridad social en la población. Estrategia 2.4.3. Instrumentar una gestión financiera de los organismos de seguridad social que garantice la sustentabilidad del Sistema de Seguridad Social en el mediano y largo plazo.

Tema	Variable	Datos
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No se ha publicado el Programa Estratégico del IMSS
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	No aplica
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No aplica
	Propósito del programa	Las cuotas obrero-patronales son pagadas en tiempo y forma
Población potencial	Definición	Cuotas obrero-patronales correspondientes a todos los trabajadores con derecho a la seguridad social
	Unidad de medida	Pesos
	Cuantificación	No aplica
Población objetivo	Definición	Cuotas obrero-patronales correspondientes a todos los trabajadores asegurados
	Unidad de medida	Pesos
	Cuantificación	Ley de Ingresos de la Federación
Población atendida	Definición	Cuotas obrero-patronales efectivamente cobradas, incluyendo intereses moratorios.
	Unidad de medida	Pesos
	Cuantificación	Cuenta Pública
Presupuesto para el año evaluado Millones de pesos (MDP)	Presupuesto original (MDP)	\$5,132,788,106
	Presupuesto modificado (MDP)	\$5,352,344,977
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$4,879,042,696
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Nacional
Focalización	Unidad territorial del programa	Nacional

**ANEXO II: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD
APLICABLE A LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006,
DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN.
2013**

Nota: Se entrega documento ejecutivo “Análisis Normativo Final”.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Debe Decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
RACERF	<p>Artículo 47. El Instituto, al recibir el aviso de inscripción de un trabajador, verificará que el aviso correspondiente contenga la Clave Única de Registro de Población del trabajador.</p> <p>El patrón deberá solicitar al trabajador su Clave Única de Registro de Población, la omisión en la presentación de este documento no exime al patrón de la obligación de inscribirlo ante el Instituto.</p> <p>En el caso de los sujetos obligados se aplicará en lo conducente lo dispuesto en el presente artículo</p>	<p>1) En el Reglamento Interior la Unidad de Incorporación al Seguro Social cuenta con la facultad de establecer las políticas normas y programas que se deben seguir en las Unidades Administrativas competentes, entre otras para el registro y control de los trabajadores. Para tal efecto se cuenta con un procedimiento y trámite denominado Asignación o Localización de Número de Seguridad Social, sin embargo, hoy en día se requiere contar con la CURP y su obligatoriedad de uso está establecida en el artículo tercero transitorio de la modificación a la Ley del Seguro Social que entró en vigor el 21 de diciembre de 2001.</p>	<p>Artículo 47. El Instituto, al recibir el aviso de inscripción de un trabajador, verificará que el aviso correspondiente contenga la Clave Única de Registro de Población del Trabajador.</p> <p>Los sujetos obligados estarán sujetos en lo conducente a lo dispuesto en el presente artículo.</p>	<p>Establecer la base reglamentaria sobre la obligatoriedad de la CURP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se percibe ninguna de tipo administrativo. ➤ La demora que conlleva la formulación y aprobación de cualquier ordenamiento reglamentario.



Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Debe Decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	<p>Artículo 48. El Instituto le entregará al derechohabiente, un documento de identificación.</p> <p>Dicho documento deberá contener, al menos los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nombre completo del derechohabiente; b. Clave Única de Registro de Población; c. Firma o huella digital del derechohabiente, y d. Condición de derechohabiente. <p>.....</p>	<p>A efecto de lograr una mayor certeza en la identificación del derechohabiente se propone adicionar al artículo 48, para que se reglamente el registro de biométricos.</p>	<p>Artículo 48. El Instituto le entregará al derechohabiente, un documento de identificación.</p> <p>Dicho documento deberá contener, al menos los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nombre completo del derechohabiente; b. Clave Única de Registro de Población; c. Número de Seguridad Social; d. Firma o huella digital del derechohabiente, y e. Condición de derechohabiente. f. Además de registrar los datos, se asociará a la identificación los datos biométricos del derechohabiente, mismos que serán registrados en las bases de datos que para el efecto se establezcan. 	<p>Garantizar la identificación plena del trabajador; evitar duplicidades.</p>	<p>El costo de los nuevos documentos de identificación.</p>



Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Debe Decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglamento Interior del IMSS	<p>Artículo 72. La Unidad de Incorporación al Seguro Social tendrá las facultades siguientes:</p> <p>I.- Establecer las políticas, normas, criterios y programas que deben seguir las unidades administrativas competentes, en las materias siguientes:</p> <p>a. Registro y control de patrones y demás sujetos obligados;</p> <p>b. Inscripción y control de trabajadores y demás sujetos de aseguramiento;</p> <p>c.</p> <p>II. Coordinar la integración y actualización del registro de patrones, inscripción de trabajadores y registro de beneficiarios, así como de los demás registros necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Incorporación y Recaudación;</p>	<p>A efecto de lograr una mayor certeza en la identificación de patrones, derechohabientes y sujetos de obligados, se propone modificar la fracción II del artículo 72.</p>	<p>Artículo 72. La Unidad de Incorporación al Seguro Social tendrá las facultades siguientes:</p> <p>I. Establecer las políticas, normas, criterios y programas que deben seguir las unidades administrativas competentes, en las materias siguientes:</p> <p>a. Registro y control de patrones y demás sujetos obligados;</p> <p>b. Inscripción y control de trabajadores y demás sujetos de aseguramiento,;</p> <p>II. Coordinar la integración y actualización del registro de patrones, inscripción de trabajadores y registro de beneficiarios, , así como de los demás registros necesarios para la identificación de patrones, derechohabientes y sujetos obligados y el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Incorporación y Recaudación</p>	<p>Otorgar base jurídica a la competencia de la Unidad, que es quien opera el registro y control de patrones, derechohabientes y demás sujetos obligados.</p>	<p>La demora que conlleva la formulación y aprobación de cualquier ordenamiento reglamentario.</p>

ANEXO III: ANÁLISIS FODA
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006,
DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN.
2013

A continuación se presentan estrategias del análisis FODA:

Fortaleza/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades.
<p>La eficacia alcanzada por la organización para ejecutar el macroproceso de Recaudación, manifiesta una madurez que le permitirá incorporar nuevos indicadores para mejorar su desempeño, alcanzando nuevas metas no solo asociadas a la eficacia.</p> <p>El personal con experiencia con el que cuenta la Organización en los macroprocesos de Incorporación y Recaudación podemos identificar e implementar las mejores prácticas seleccionadas.</p>	<p>Por medio de desarrollo de un sistema de capacitación continua se puede otorgar la profesionalización del personal IMSS.</p> <p>Los procedimientos los podemos actualizar a través de la herramienta PSMI.</p>
Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas
<p>Por medio de la automatización y el uso correcto de los sistemas de información se podrá minimizar las situaciones de datos incorrectos.</p> <p>El modelo económico actual requiere de una mayor profesionalización de la Organización.</p>	<p>La falta de equipos y sistemas adecuados para la Organización nos representan una amenaza para el manejo adecuado de la información.</p>

ANEXO IV: RECOMENDACIONES
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES SELECCIONADOS DEL Pp E006,
DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN.
2013

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
MIR	Incorporar a su matriz de resultados componentes que permitan medir los dos macroprocesos relevantes del programa evaluado	Actualmente sólo se considera la dimensión recaudatoria, se sugiere incluir el ámbito de incorporación.	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	MEDIO
MIR	Incluir un indicador referente a la simplificación de trámites	Considerando que actualmente la Dirección centra sus esfuerzos en la digitalización de trámites, se considera pertinente el planteamiento de un nuevo objetivo que mida esta perspectiva.	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	BAJO





Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
MIR	Sustituir el indicador de cobertura calculado con base en fuentes externas al IMSS por un indicador interno.	Aunque este indicador cumple con la característica de monitoreable, al sujetarse a una comprobación independiente, se sugiere llevar a cabo un cambio en su forma de cálculo. Esto, debido a que la fuente de información utilizada, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, no se ha encontrado disponible en el tiempo requerido para la medición del indicador.	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	BAJO
MIR	Sustituir el indicador de pago oportuno a segundo mes por el indicador de pago oportuno.	Debido a que la Dirección debe centrar su atención en la optimización de la fiscalización y cobranza oportuna más que en los pagos realizados en el segundo mes, se sugiere que se modifique el Indicador.	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	BAJO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
MIR	Eliminar el índice de consulta al historial laboral de los trabajadores.	Dado que el indicador no cumple con la característica de relevancia al no considerar las acciones que llevan a cabo los trabajadores provenientes de las consultas que realizan a su historial laboral, se sugiere su eliminación.	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	BAJO
MIR	Sustituir el indicador de “proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas”, por un indicador que mida la efectividad en las revisiones en actos sustantivos que resultaron en observaciones por existencia de cobro o crédito fiscal	Dado que el indicador no refleja una dimensión importante del logro del objetivo (Seguimiento al pago correcto y oportuno de los derechos de los trabajadores). Por lo que sería de mayor utilidad cambiar el indicador a uno que mida la efectividad en las revisiones llevadas a cabo	Personal de Mando	El personal de mando realiza la revisión, actualización y seguimiento a la MIR del Pp E006, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable.	Mejorar la alineación de la MIR, para abarcar los procesos relevantes de los dos macroprocesos de la DIR.	Los indicadores de la MIR, la DIR los difunde ya sea en sitios internos (Intranet), o incluso en su página en Internet, para su consulta pública	BAJO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Estructura Organizacional	Mejorar el Clima Laboral en particular esforzarse por que el reconocimiento al personal que labora en los procesos. Con el desarrollo de un sistema de indicadores de eficiencia y productividad a lo largo de todos los procesos relevantes de la DIR.	El Instituto en las áreas operativas no cuenta con herramientas para obtener un esfuerzo adicional del personal y motivar el alto desempeño.	Líderes de equipos de trabajo, todo el personal con mando debería ser el principal actor en impulsar y motivar los rendimientos de alto desempeño en el personal	El personal se mantiene en el nivel mínimo de actuación, no hay disposiciones sistémicas que ofrezcan un ambiente de trabajo motivante y enfocado a las metas, toda vez que se carece de indicadores asociados a la eficiencia y productividad, así como a la seguridad y la prevención de pérdidas	Disposición al cambio, preparar a la organización para la realización y administración del cambio que buscan, tanto en la mejora regulatoria del Pp E006 como de las herramientas de trabajo.	Encuestas de clima laboral aplicados en los puntos operativos del Instituto, creando un historial y una tendencia de mejora	ALTO
Liderazgo	El personal con mando debe formarse como líder dentro de un programa con objetivos y métricas	El personal que ocupa puestos de mando medios operativos proviene de un sistema escalafonario que evalúa conocimientos pero no habilidades gerenciales.	Personal de Mando	Jefes que no reciben formación como líderes en un programa bien definido y que tienen como responsabilidad instruir y dar resultados; toda vez que su formación está basada exclusivamente en su experiencia, teniendo una insuficiente capacidad para incorporar cambios en la operación.	Gestión incompleta de los resultados del personal, impactar positivamente el desempeño de los equipos de trabajo, mantener un programa de sustitución de jefes con líderes capaces	Funcionamiento e integración de los diferentes comités de mejora planteados por el instituto	ALTO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Ambos Macroprocesos	Formación y entrenamiento (Basarse en el Modelo de competencias laborales)	Aprovechar la capacidad del Instituto para ofrecer capacitación a su personal para definir programas de capacitación técnica a nivel operativo, así como de formación en rubros específicos	Áreas Normativas en conjunto con las delegaciones y subdelegaciones para establecer mecanismos para dar formación al personal operativo en el puesto	El programa de capacitación para la ejecución de tareas del personal operativo presenta áreas de oportunidad.	Personal entrenado y competente que puede desempeñarse cumpliendo estándares de calidad, tiempo, seguridad, etc.	Valoraciones de desempeño por competencia laboral	ALTO
Ambos Macroprocesos	Mejora Regulatoria	Simplificación de los procedimientos documentados, incorporación de documentos complementarios a estos donde se detalle y consulte con mayor facilidad las actividades	Áreas Normativas	El sistema de gestión que ha implantado el Instituto responde ¿quién? Y ¿Qué? Se hace	Mejorar el rendimiento y desempeño del personal y mejorando la calidad y la prevención de errores.	A través de auditorías del Órgano Interno de Control o, en su defecto, auditorías internas propias de la DIR.	ALTO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Ambos Macroprocesos	Mejora Regulatoria. Desarrollo nuevos indicadores en los procesos.	Es necesario apreciar los procesos en más de una dimensión se requiere evaluar no sólo su capacidad para lograr resultados, sino también su nivel de rendimiento respecto a su uso de recursos a la prevención de pérdidas. Debiendo para ello, desarrollarse un sistema de eficiencia y productividad a lo largo de todos los procesos relevantes de la DIR.	Áreas Normativas, Delegados y Subdelegados.	La Organización actualmente sólo mide la eficacia de sus procesos, dejando de medir la eficiencia y productividad.	El resultado esperado es tener una apreciación del desempeño de los procesos a partir de más y mejores argumentos.	Certificaciones, auditorías, diagnósticos y evaluaciones; tanto internas como externas.	ALTO
Ambos Macroprocesos	Mejora Regulatoria. Cuadro de mando integrado.	Dado que se cuentan con indicadores de eficacia que se publican regularmente es posible implementar indicadores adicionales para construir un cuadro de mando integrado que mes con mes podría emitirse para conocimiento general del personal del personal sobre el desempeño de los procesos.	La DIR, la subdelegación y sus Jefes de Departamento.	Lo más cercano que existe es un tablero de control que no integra todas las dimensiones del proceso, sino sólo una.	La transparencia del Instituto en la Dirección de Incorporación y Recaudación.	Se requiere de un procedimiento documentado asociado al área de mejora de la DIR.	ALTO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Ambos Macroprocesos	Mejora Regulatoria. Modelo de Competitividad para la DIR.	Un modelo de competitividad que distinga a la DIR y al Instituto que gestione sus servicios como una organización líder en México y en el mundo a partir de los resultados que tiene para generar una estructura con una visión que le distinga.	A la DIR y al Instituto.	El Instituto y la Dirección no han hecho esfuerzos por distinguirse más allá del reconocimiento de su Ley y su Código.	Participar en convocatorias de otras entidades de gobierno federal y mundial como son: Secretaría de Economía, CONACYT, etc. Cuyos recursos pueden ser usados para la mejora de sus procesos.	Su participación en convocatorias.	ALTO
Incorporación	Mejorar el nivel de respuesta para los asegurados, los patrones y los usuarios de los servicios de salud.	Incrementar el número de trámites digitales. .	Área Normativa y la Dirección de Informática.	El 90% del proceso está automatizado.	La mejora del nivel de servicio de toda la Dirección y un cambio radical en las relaciones del Instituto con patrones, asegurados y usuarios de servicios. Así como una disminución en costos administrativos.	Encuestas de opinión en general. Métricas, reportes e históricos.	ALTO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Incorporación	Identificar los procedimientos que tengan relación entre sí para efecto de definir claramente la secuencia con que deben operar.	A través del Programa de Anual de Actualización de Documentos Internos (PAADI) se podrán definir, en su caso, acciones de simplificación y fusión de procedimientos.	Áreas normativas de la UISS	Conforme a normatividad cada año se programa la revisión de los procedimientos, identificándose aquellos que deben ser objeto de actualización, fusión, cancelación o alta	Establecer un flujo operativo de actividades definido	Cumplimiento del PAADI	MEDIO
Incorporación	Fortalecer la capacitación del personal operativo, a través del establecimiento de un programa de capacitación continua y la detección de necesidades de capacitación, en Coordinación con la Dirección de Administración.	Cada año se realizan, conforme al Programa de Capacitación Institucional, coordinado por la Dirección de Administración, previa detección de necesidades, cursos de actualización normativa asociada al macroproceso de Incorporación.	Áreas normativas de la UISS, CSAMCPIRy DA	Adicional a la capacitación programada, se emplean otros medios de difusión como videoconferencias, que pueden ser vistas en vivo o en forma diferida, así como envío masivo de comunicados asociados a la aplicación directrices normativas y operativas	Dominio de trámites y procedimientos, así como homologación de criterios normativos	Documentación asociada a la realización del evento	ALTO

Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Incorporación	Mejorar, con la participación de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, los aplicativos con los que se operan los procesos, así como la plataforma tecnológica.	Se lleva a cabo una constante evaluación de la funcionalidad de los aplicativos, identificando los puntos de mejora.	Áreas normativas de la UISS y DIDT	Periódicamente se realiza la actualización de aplicativos vinculados a los trámites que realizan patrones y derechohabientes, así como de aquellos que permiten un mejor control interno del proceso.	Contar con una mejor infraestructura tecnológica, que brinde soporte adecuado a la operación	Liberación de mejoras de los aplicativos	ALTO
Incorporación	Continuar la digitalización de trámites para reducir las cargas administrativas y demandas de trámites en las Subdelegaciones, definiendo una agenda tecnológica con la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico.	En el marco del Proyecto México Digital GOB.MX, se está instrumentado un programa de digitalización de trámites, el cual considera los de mayor impacto a patrones y derechohabientes	Áreas normativas de la UISS y DIDT	Están en etapa de desarrollo, en proceso de puesta en marcha o ya digitalizados trámites asociados al macroproceso de Incorporación, tales como el alta patronal para persona física, modificaciones en el seguro de riesgos de trabajo, determinación de la prima del SRT, asignación de número de seguridad social, entre otros.	Facilitar la realización de los trámites y el acceso a las herramientas que permitan el ejercicio de derechos y cumplimiento de obligaciones	Disponibilidad de su realización en la página WEB del Instituto.	ALTO



Proceso / Área con Oportunidad	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Recaudación	Cambio de la visión del instituto con respecto al enfoque al cliente.	Reeducación de las personas que tienen contacto con los patrones, en el tema de la atención de las necesidades del cliente, sus requisitos y expectativas.	Área Normativa, Jefes de Departamento y Oficina de Cobro.	Cumplimiento de la Ley, donde la definición del usuario, el asegurado y el cliente se hace a partir de términos legales; lo que impide que el personal pueda visualizar el enfoque a las necesidades de los clientes.	A través del enfoque al cliente se logrará una nueva visión del Instituto.	Encuestas de satisfacción al cliente, usuarios y asegurados.	ALTO
Recaudación	Mejora de condiciones de trabajo para Notificación y Ejecución. Entrega de herramientas adecuadas para realizar las diligencias.	La compra de motocicletas para la agilización de la logística de las diligencias.	Al Instituto	En algunas subdelegaciones los notificadores y ejecutores son contratados sólo si cuentan con vehículo de transporte, sin embargo, en otras la diligencia es mediante transporte público, el cual afecta la productividad.	Con los vehículos adecuados se pueden optimizar los procesos antes mencionados.	Métricas e indicadores de productividad.	MEDIA

B) Documentos auxiliares relevantes

MIR del Pp E006 para el ejercicio de 2013

Detalle de la Matriz	
Ramo:	50 - Instituto Mexicano del Seguro Social
Unidad Responsable:	GYR - Instituto Mexicano del Seguro Social
Clave y Modalidad del Pp:	E - Prestación de Servicios Públicos
Denominación del Pp:	E-006 - Recaudación eficiente de ingresos obrero patronales
Clasificación Funcional:	
Finalidad:	2 - Desarrollo Social
Función:	3 - Salud
Subfunción:	3 - Generación de Recursos para la Salud
Actividad Institucional:	5 - Servicios de incorporación y recaudación

Fin								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Contribuir a incrementar la cobertura de la seguridad social para los trabajadores mediante la recuperación en tiempo y forma de las cuotas del IMSS			1			Entorno económico nacional estable		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de cobertura de trabajadores	Mide el incremento en la proporción de trabajadores cubiertos con servicios de salud respecto a la población potencial	(Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios con local, establecimientos pequeños, medianos y grandes con acceso a servicios de salud; se excluye a los trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios sin local, gobierno, no especificado y otros; registrados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) al trimestre t / Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios con local, establecimientos pequeños, medianos y grandes; se excluye a los trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios sin local, gobierno, no especificado y otros; registrados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) al trimestre t) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios con local, establecimientos pequeños, medianos y grandes con acceso a servicios de salud; se excluye a los trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios sin local, gobierno, no especificado y otros; registrados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) al trimestre t:La metodología para la obtención de la variable se encuentra detallada en la nota metodológica del índice de cobertura, anexa en los documentos (pdf) de la MIR del PP E006. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) publicada por el INEGI en http://www.inegi.org.mx/default.aspx . La consulta de la información la resguarda la Coordinación de Planeación y Evaluación de la DIR.; Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios con local, establecimientos pequeños, medianos y grandes; se excluye a los trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios en micronegocios sin local, gobierno, no especificado y otros; registrados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) al trimestre t:La metodología para la obtención de la variable se encuentra detallada en la nota metodológica del índice de cobertura, anexa en los documentos (pdf) de la MIR del PP E006. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) publicada por el INEGI en http://www.inegi.org.mx/default.aspx . La consulta de la información la resguarda la Coordinación de Planeación y Evaluación de la DIR.

Propósito								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Las cuotas obrero patronales son pagadas en tiempo y forma.			2			Disminuye la evasión fiscal		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Variación porcentual anual en los ingresos obrero patronales del Seguro Social	Mide el incremento anual en la recaudación de ingresos obrero patronales al mes que se reporta	$((\text{Importe nominal acumulado de los ingresos obrero patronales al mes m}) / (\text{Importe nominal acumulado de los ingresos obrero patronales al mes m-12})) \times 100$	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Mensual	Importe nominal acumulado de los ingresos obrero patronales al mes m: Registros contables del Instituto y http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx ; Importe nominal acumulado de los ingresos obrero patronales al mes m-12: Registros contables del Instituto y http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx

Componente 1								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Brecha recaudatoria reducida			3			Las empresas cumplen con su obligación fiscal de afiliar a todos sus trabajadores con el salario que les corresponde		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Variación porcentual anual en el número de cotizantes al Seguro Social	Mide el incremento anual en el número de cotizantes al seguro social: trabajadores inscritos ante el Instituto que, al momento de su afiliación, cuentan con un salario que servirá de base para el cálculo de sus aportaciones	$((\text{Número de cotizantes promedio de las modalidades 10, 13 y 17 al mes m}) / (\text{Número de cotizantes promedio de las modalidades 10, 13 y 17 al mes m-12})) \times 100$	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Mensual	Número de cotizantes promedio de las modalidades 10, 13 y 17 al mes m-12: http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx ; Número de cotizantes promedio de las modalidades 10, 13 y 17 al mes m: http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx
Variación porcentual anual en el Salario Base de Cotización registrado en el Seguro Social	Mide el incremento anual en el salario base de cotización promedio registrado en el seguro social (retribución por la prestación de un trabajo subordinado, integrada por los pagos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, con excepción de los conceptos previstos en la Ley del Seguro Social)	$((\text{Salario Base de Cotización registrado en promedio al mes m}) / (\text{Salario Base de Cotización registrado en promedio al mes m-12})) \times 100$	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Mensual	Salario Base de Cotización registrado en promedio al mes m: http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/reporte_gestion.htm ; Salario Base de Cotización registrado en promedio al mes m-12: http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/reporte_gestion.htm



Componente 2								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Cobranza Optimizada			4			Las adecuaciones al marco normativo de cobranza son aprobadas e implementadas --Las empresas cuentan con liquidez suficiente		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Proporción de la mora en días de emisión	Mide la proporción que representa el saldo de la mora en relación a la emisión mensual de cuotas promedio por día ¿cuánto representa la mora en días de emisión?	((Saldo de la cartera en mora al mes que se reporta)/(Importe promedio diario de la emisión mensual total de todas las modalidades del mes que se reporta))	Relativo	Días	Estratégico	Eficacia	Mensual	Importe promedio diario de la emisión mensual total de todas las modalidades del mes que se reporta: El resultado del indicador se publica como Mora en días de emisión en el documento denominado Reporte de Gestión, en la Sección 1.-Indicadores para la Alta Dirección, en el Apartado Incorporación y Recaudación. http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx . La consulta de la información se encuentra en resguardo de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Incorporación y Recaudación.; Saldo de la cartera en mora al mes que se reporta: El resultado del indicador se publica como Mora en días de emisión en el documento denominado Reporte de Gestión, en la Sección 1.-Indicadores para la Alta Dirección, en el Apartado Incorporación y Recaudación. http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx . La consulta de la información se encuentra en resguardo de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Incorporación y Recaudación.
Porcentaje de las cuotas obrero patronales pagadas al segundo mes de la emisión	Mide el porcentaje de las cuotas obrero patronales de las modalidades 10, 13 y 17 (trabajadores permanentes y eventuales urbanos, trabajadores permanentes y eventuales del campo y trabajadores permanentes en convenio de reversión de cuotas por subrogación de servicios) que se pagaron hasta el segundo mes de su emisión.	((Importe acumulado de la Emisión Mensual Anticipada de las modalidades 10, 13 y 17 pagado al segundo mes del que se reporta)/(Importe de la Emisión Total Ajustada de las modalidades 10, 13 y 17 al mes que se reporta)) x 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Mensual	Importe acumulado de la Emisión Mensual Anticipada de las modalidades 10, 13 y 17 pagado al segundo mes del que se reporta: El resultado del indicador se publica como Índice de Pago al Segundo Mes en el documento denominado Reporte de Gestión, en la Sección 1.-Indicadores para la Alta Dirección, en el Apartado Incorporación y Recaudación. http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx . La consulta de la información se encuentra en resguardo de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Incorporación y Recaudación.; Importe acumulado de la Emisión Total Ajustada al segundo mes de las modalidades 10, 13 y 17 al mes que se reporta: El resultado del indicador se publica como Índice de Pago al Segundo Mes en el documento denominado Reporte de Gestión, en la Sección 1.-Indicadores para la Alta Dirección, en el Apartado Incorporación y Recaudación. http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/reporte_gestion.aspx . La consulta de la información se encuentra en resguardo de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Incorporación y Recaudación.

Actividad 1								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Compartida 1: Seguimiento al pago correcto y oportuno de los derechos de los trabajadores, y a las consultas realizadas por los trabajadores a su historial laboral			7			Los trabajadores consultan su historial laboral en el portal y se cuenta con recursos y condiciones para realizar las visitas de supervisión		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Índice de consulta al historial laboral de los trabajadores.	Mide la proporción de trabajadores que logran consultar su historial laboral por primera vez, después de que se registran en el portal para tener acceso a la información.	$((\text{Número de consultas realizadas al historial laboral por primera vez al trimestre que se reporta}) / (\text{Trabajadores registrados en el sistema al trimestre que se reporta})) \times 100$	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Número de consultas realizadas al historial laboral por primera vez al trimestre que se reporta El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento denominado Avance Físico, Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . Información proporcionada y resguardada por la Coordinación de Clasificación de Empresas y Vigencia de Derechos de la DIR.; Trabajadores registrados en el sistema al trimestre que se reporta:El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento denominado Avance Físico, Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . Información proporcionada y resguardada por la Coordinación de Clasificación de Empresas y Vigencia de Derechos de la DIR.
Proporción de visitas de supervisión realizadas respecto a las programadas	Mide el porcentaje de cumplimiento en las visitas programadas sobre las realizadas	$((\text{Número de visitas de supervisión realizadas al trimestre t}) / (\text{Total de visitas de supervisión programadas al trimestre t})) \times 100$	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Número de visitas de supervisión realizadas al trimestre t:El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento Avance Físico Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, que se puede consultar en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . Información proporcionada y resguardada por la Coordinación de Supervisión a la Operación de Nivel Desconcentrado de la DIR.; Total de visitas de supervisión programadas al trimestre t:El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento Avance Físico Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, que se puede consultar en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . Información proporcionada y resguardada por la Coordinación de Supervisión a la Operación de Nivel Desconcentrado de la DIR.

Actividad 2								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Compartida 2: Implementación de la estrategia de fiscalización			8			El marco normativo permite implementar la estrategia de fiscalización		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Avance porcentual en la liberación de la segunda versión del sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización	Incremento en el porcentaje de avance en la liberación de la segunda versión del sistema de inteligencia de negocios en materia de fiscalización	((Número de etapas concluidas del proyecto) / (Total de etapas del proyecto))x 100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Número de etapas concluidas del proyecto:El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento denominado Avance Físico, Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . La consulta se encuentra en resguardo de la Coordinación de Planeación y Evaluación de la DIR.; Total de etapas del proyecto:El resultado del indicador se publica en la Sección del PP E006 del documento denominado Avance Físico, Indicadores Aprobados en el PEF, ubicado en el apartado VI. Metas y Objetivos, del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) del IMSS, en http://portaltransparencia.gob.mx/pot/directorio/begin.do?method=begin_idDependencia=641 . La consulta se encuentra en resguardo de la Coordinación de Planeación y Evaluación de la DIR.

DEFINICIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS EVALUADOS.

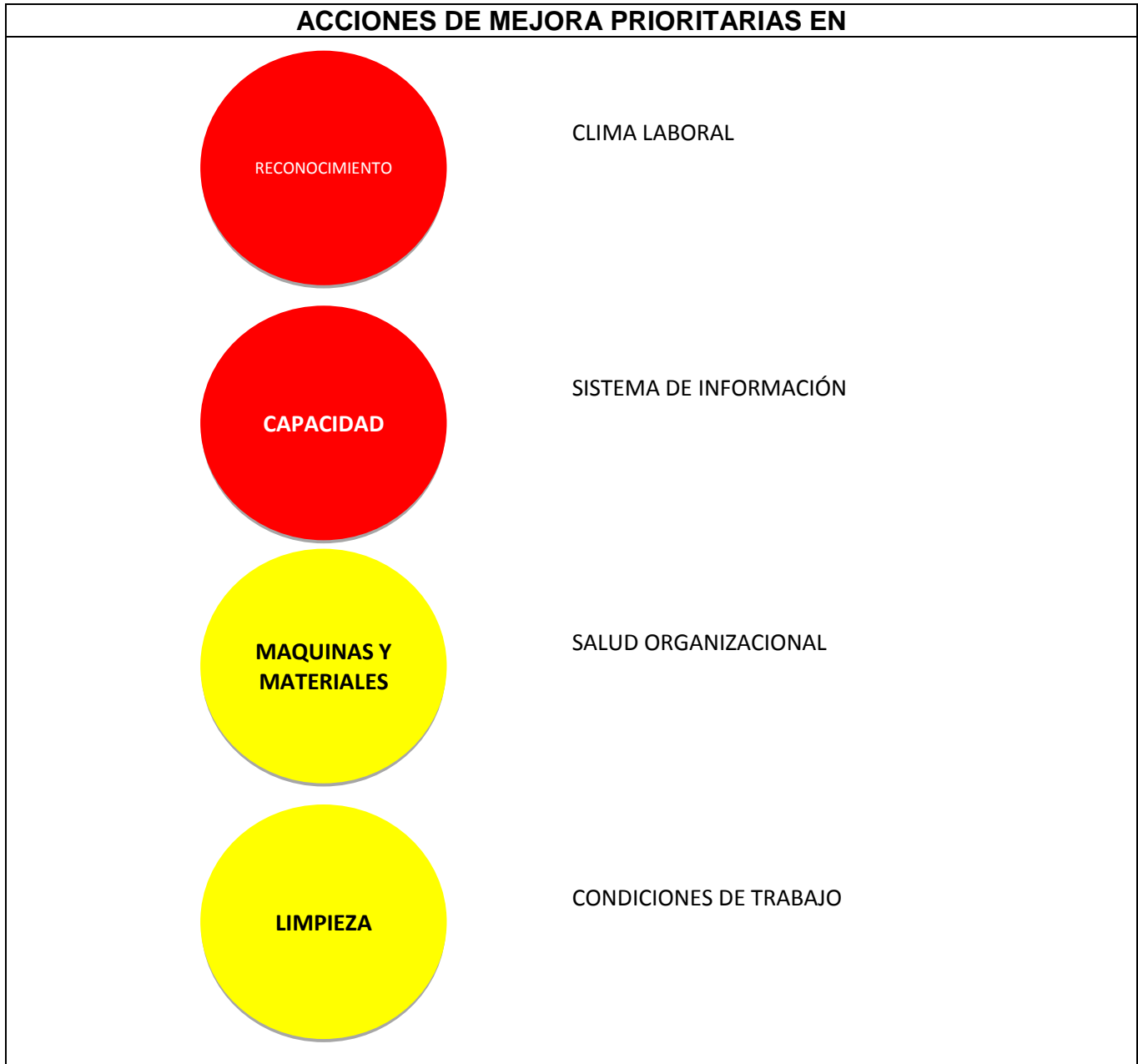
	Patrones Importantes	Emisión de Pago Oportuno	Pago 1er. Mes	Pago 2do. Mes	Número de Cotizantes	Salarios Cotizantes	Días Promedio.
Calidad	✓	✓	X	X	✓	✓	X
Costo	✓	✓	X	X	✓	✓	X
Eficiencia	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
Seguridad	✓	X	X	X	✓	X	✓
Objetivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Este indicador de gestión es determinante para que todos los Macroprocesos se lleven a cabo con eficacia, esto se logra implementando un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o administración de los procesos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar gestiones estratégicas que puedan mostrar un efecto óptimo de medición. Hay que tener en cuenta la importancia de estos indicadores ya que reflejan la magnitud de Incorporación y Recaudación de las Subdelegaciones.

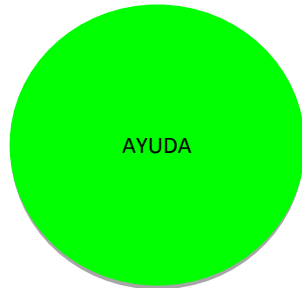
Como indicador de las Subdelegaciones que se evaluaron se obtuvo Una eficiencia en Pago Oportuno muy destacada.

Emisión de Pago Oportuno Polanco. 96.02%
Emisión de Pago Oportuno Chihuahua. 93.11%
Emisión de Pago Oportuno Tabasco. 87.25%

RUTA DE CRITICA DE INICIATIVAS DE MEJORAS



ACCIONES DE MEJORA PRIORITARIAS EN



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

El Instituto requiere hacer esfuerzos para mejorar su desempeño como organización, es muy importante que se considere que aún con los procesos mejores definidos y con el mejor soporte técnico o tecnológico y aun así no alcanzar sus metas. Esto resulta porque los procesos son ejecutados por las organizaciones, por lo tanto deben mejorarse los procesos.

PORTAFOLIO DE INICIATIVAS REQUERIDAS COMO PRODUCTO DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES LOCALIZADOS DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

ACCIONES DE MEJORA
<p>Estructura Organizacional.-</p> <p>Implementar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un programa de Formación y Capacitación para el los mandos medios de la Subdelegación que comprenda los temas: <ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión del IMSS, la DIR, de la Subdelegación y del Departamento al que pertenece • Estructura Organizacional y Objetivos por Departamento. • Análisis de Descripción de puestos y de Procesos. • Código de conducta. • Enfoque al Cliente. • Manejo de quejas. • Responsabilidad del empleado federal y el funcionario público. • Operación de los Círculos de Calidad. • Habilidades Directivas. • Manejo de Conflictos. • Formación de Notificadores y Ejecutores. 2. Revisar la estrategia existente para los procesos de notificación y ejecución. Se recomienda LIMITAR la externalización de estos procesos a un 50-75 % y condicionado a gestionarlas con un mayor apoyo y control que asegure retomarlas ante cualquier eventualidad en un tiempo inmediato. 3. Crear una cultura con enfoque al Cliente Externo e Interno <p>Procesos Relevantes</p> <p>Implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de concientización, el cual se haga participe al cliente-patrón de la importancia de realizar el pago de sus cuotas obrero-patronales, así mismo, invitarlo a realizar éstas en tiempo y forma. Esta campaña se puede realizar por medios electrónicos. • Programa de formación y capacitación al personal del área de notificación y ejecución, a bien de que puedan realizar sus actividades apegados a lo que dicta la Normatividad. <p>Productos y Servicios</p> <p>Implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y orden de las áreas. • Ejercer acción inmediata del resguardo de los archivos, asignando un lugar específico en donde solo tengan acceso los jefes de departamento. • Utilizar un sistema que pueda brindar información oportuna a todas las áreas. • Priorizar el cambio del hardware y software.

C) Informe de resultados de diagnóstico

i. Marco Referencial

Objetivos de la evaluación de los procesos:

- Precisar las fortalezas y debilidades que tiene el Instituto como base para administrar la transición del cambio.
- Identificar las causas y efectos que generan las limitaciones, así como las potencialidades que otorgan al Instituto elementos de ventaja competitiva.
- Establecer un marco de referencia para definir las alternativas de solución encaminadas a mejorar la competencia y los procesos del Instituto.

ii. Proceso de la investigación

La investigación efectuada en la organización consistió en recolectar información con diversos enfoques. A continuación se describen los principales enfoques considerados durante el proceso de investigación:

ENFOQUE	TIPO DE DIAGNÓSTICO
a) Estructura general de la organización	Estructura organizacional
b) Evaluación global de la organización	Salud global de la organización (20 factores)
c) Cooperación y lealtad del personal	Clima laboral y estilo gerencial
d) Flujo de información y control de datos	Estructura documental
e) La función informática	Sistema Informático
f) Enfoque al cliente	Satisfacción del cliente interno y externo

Para la recolección de los datos se realizaron encuestas y entrevistas de carácter personal a todos aquellos integrantes de los procesos analizados, es decir, al personal que interviene directamente en las operaciones diarias de los mismos y a quienes por medio de sus actividades repercuten directamente en la calidad de los servicios.

Dada la naturaleza de la información a obtener, cada uno de los tipos de diagnóstico ha sido diseñado para aplicarse en las áreas de la organización, respetando jerarquías, autoridad, funciones y puesto.

La asignación de encuestas siguió el siguiente esquema:

Cuestionario	Aplicado a
Estructura organizacional	Coordinadores, JAC y Subdelegado
Salud global de la organización (20 factores)	Coordinadores, JAC, Subdelegado y Jefes de Departamento.
Estilo gerencial	Jefes de oficina, Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Estructura documental	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Clima laboral	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Sistema informático	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos

De esta manera SUASOR CONSULTORES recopiló toda la información que consideró fundamental para definir la situación actual de la organización y de los procesos analizados, desde los distintos enfoques antes mencionados.

iii. Premisas

El presente estudio considero las siguientes definiciones para su correcta interpretación y adecuada contextualización:

1. Enfoque a sistemas: Las organizaciones sin importar su tamaño o estado organizacional funcionan como un sistema, y éste se comporta como la suma de sus partes; donde éstas interactúan, aportan y obtienen resultados globales de mayor impacto que sus aportaciones individuales.
2. Procedimientos: Proceso definido en tiempo, materiales, máquinas y equipos, mano de obra y métodos; puede considerarse que un proceso documentado es un procedimiento.
3. Enfoque a cliente: Es la justificación al enfoque a procesos, su aplicación justifica la necesidad de determinar procesos y generar procedimientos.

iv. Aplicación de cuestionarios

Relación de cuestionarios aplicados para la valoración de los procesos relevantes seleccionados por las áreas normativas.

CUESTIONARIO	CANTIDAD	APLICADO A
Estructura organizacional	9	Coordinadores normativos, JAC y Subdelegado.
Salud global de la organización	20	Jefes de división, Jefes de departamento y Jefes de oficina.
Satisfacción del cliente interno	48	Coordinadores normativos, JAC y Subdelegado. Jefes de división, Jefes de departamento y Jefes de oficina.
Estilo gerencial	279	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Estructura documental	26 Puestos en Tabasco, 57 Puestos en Distrito Federal y 57 Chihuahua	
Clima Laboral	279	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Satisfacción del cliente externo	268	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos
Sistema Informático	281	Jefes de sección o área y personal de ventanilla u operativos

v. Análisis e interpretación de datos

El análisis de los datos se realizó a partir de los valores obtenidos por cada uno de los cuestionarios de acuerdo a las siguientes escalas asignadas para cada uno de ellos:

Cuestionario	Escala	Interpretación
Estructura organizacional	Sin escala	Proporciona información cualitativa de la organización en relación con su estructura e información básica.
Salud global de la organización (20 factores)	0-10 Pts. por factor 0-10 Pts. Global	Indica la situación actual de la organización seccionada en factores. La evaluación designa el grado de desarrollo o implementación de cada uno de los aspectos de la organización.
Satisfacción del cliente interno	0-100 %	Análisis cuantitativo del enfoque al cliente desde el punto de vista de la satisfacción del cliente interno de la organización. Indica el grado de compromiso de la Dirección General con su personal.
Estilo gerencial	12-84 Pts.	El puntaje hace referencia al tipo de liderazgo considerando al estilo directivo como el extremo inferior en puntaje y al estilo de colaboración en el extremo superior, en escala media se encuentra el estilo mezclado o flexible que se considera como el adecuado.
Estructura documental	Sin puntaje	Define la cantidad y tipo de documentación utilizada por la organización, así como las principales características de los puestos evaluados (funciones, línea de mando, etc.)
Clima laboral	0-10	Define la lealtad y percepción del personal hacia la organización: el extremo superior de la escala hace referencia a un ambiente solidario y leal. El extremo opuesto define un clima laboral confuso y poco solidario.
Sistema informático	0-100%	Determina las características del sistema de información implementado en la organización. La escala máxima refiere un sistema de informática adecuado, funcional, confiable, con capacidad y organizado.
Satisfacción del cliente externo	0-100 %	Evalúa el compromiso de la organización con la satisfacción del cliente externo, a través del enfoque desde la perspectiva del personal.

vi. Datos generales

Nombre de la organización / Institución.

Instituto Mexicano del Seguro Social

Alcance del diagnóstico

Delegación Norte Distrito Federal	Delegación Chihuahua	Delegación Tabasco
Subdelegación Polanco	Subdelegación Chihuahua	Subdelegación Villahermosa

Domicilio de las ubicaciones valoradas

Distrito Federal		Chihuahua		Tabasco	
Delegación	Subdelegación	Delegación	Subdelegación	Delegación	Subdelegación
AV. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL NÚMERO 1521 COL. MAGDALENA DE LAS SALINAS EN MÉXICO D.F. C.P. 07760	VILLALONGIN NÚMERO 117 SEGUNDO PISO, COL. CUAUHTÉMOC, C.P. 06500 EN MÉXICO DISTRITO FEDERAL.	AV. UNIVERSIDAD NÚMERO 1101 COL. ZONA CENTRO EN CHIHUAHUA, CHIHUAHUA. MÉXICO C.P. 31000	AV. COLÓN NÚMERO 502, COL. CERO EN CHIHUAHUA, CHIHUAHUA. MÉXICO C.P. 31000	AV. SANDINO NÚMERO 102 COL. PRIMERO DE MAYO EN VILLAHERMOSA TABASCO, MÉXICO C.P. 86190	

Consultores líderes asignados

Carlos Mario Contreras Correa	Abner Yáñez Hernández	Jorge Terrazas Ramírez	Mario Isaías Hernández
M. en Ciencias	Ingeniero Industrial	Administrador de Empresas	Ingeniero Industrial

Analistas asignados

Susana Posadas Díaz	Brianda Millán Rojas	Alfredo Bello Cruz	Alejandro Zagazeta Rodríguez
Economista	Negocios Internacionales	Lic. Matemático	Relaciones comerciales

Procesos relevantes valorados

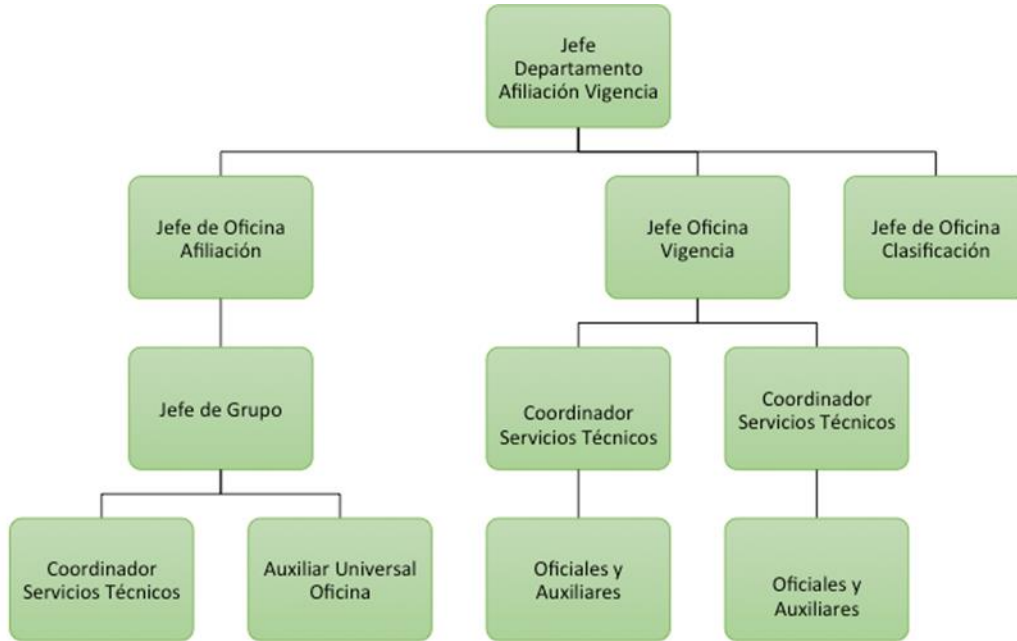
Incorporación

- Alta Patronal
- Asignación del Número de Seguridad Social
- Recepción y Actualización de Movimientos Afiliatorios
- Determinación Anual de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo

Recaudación

- Notificación de Créditos Fiscales
- Procedimiento Administrativo de Ejecución

Visión operativa del departamento de afiliación

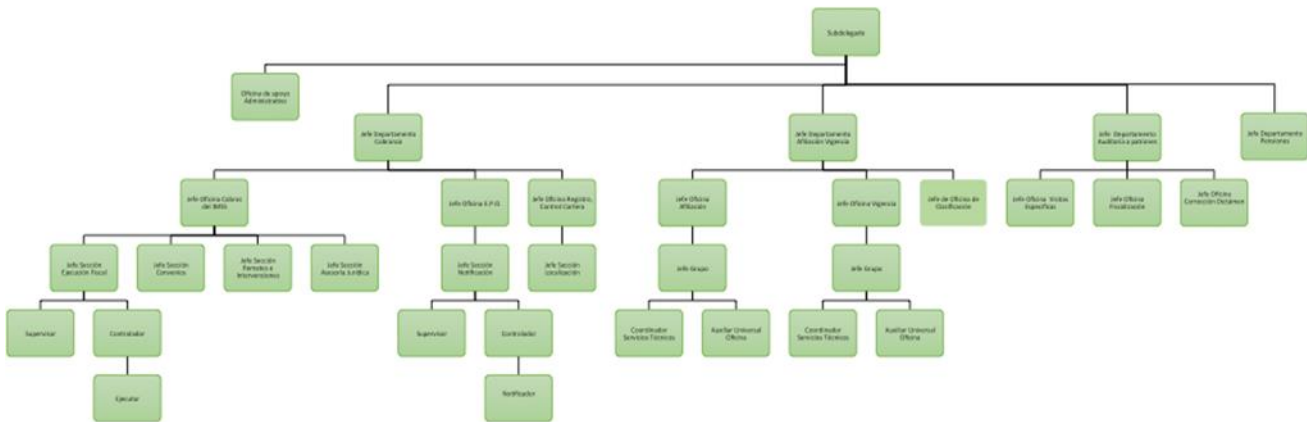


Visión operativa de la estructura de la oficina de Emisión de Pago Oportuno (Notificación)

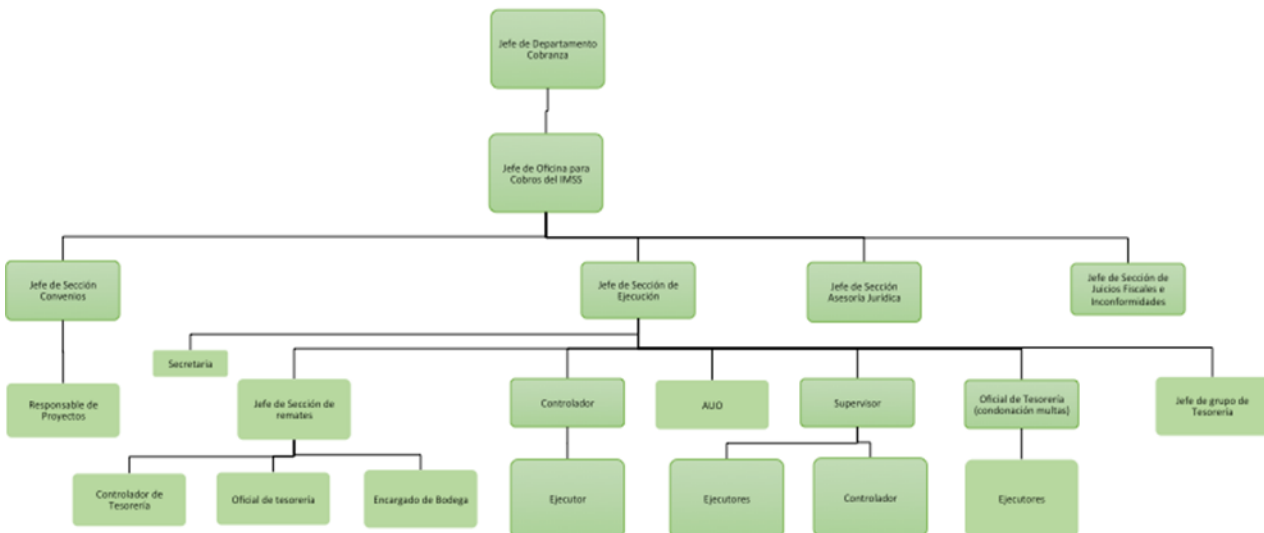


Tabasco

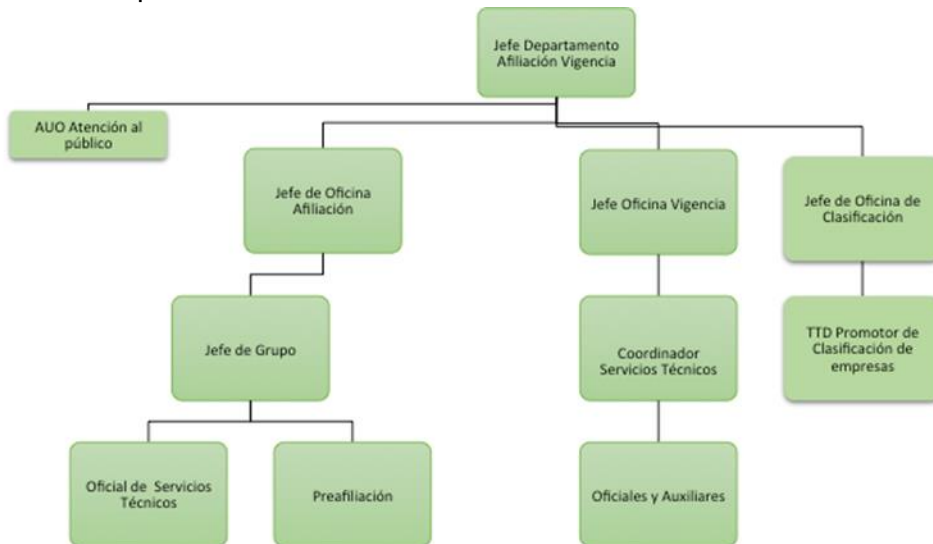
Visión normativa de la estructura de la Subdelegación



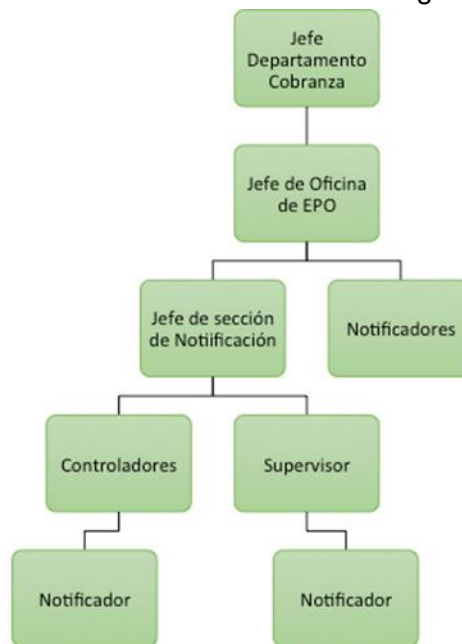
Visión operativa de la estructura del departamento de cobranza (PAE)



Visión operativa del departamento de afiliación

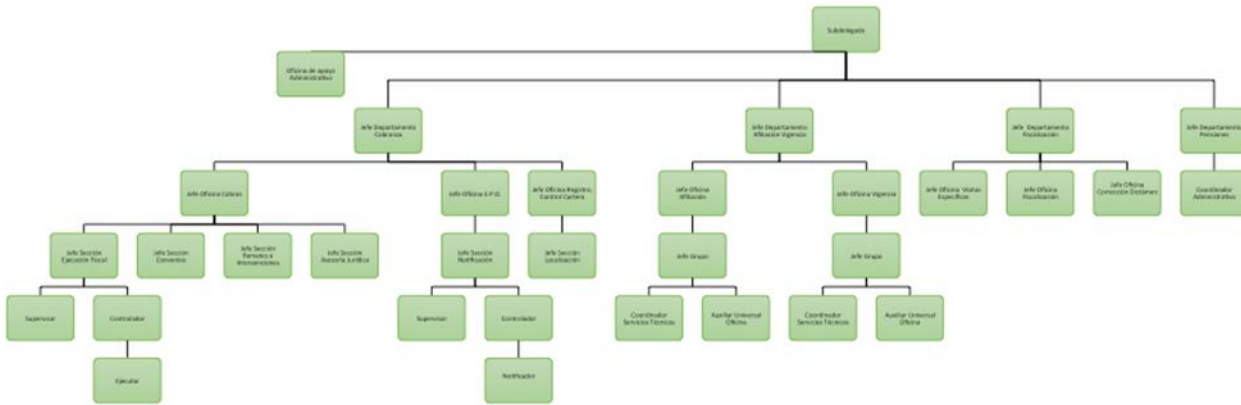


Visión operativa de la estructura de la oficina de Emisión de Pago Oportuno (Notificación)

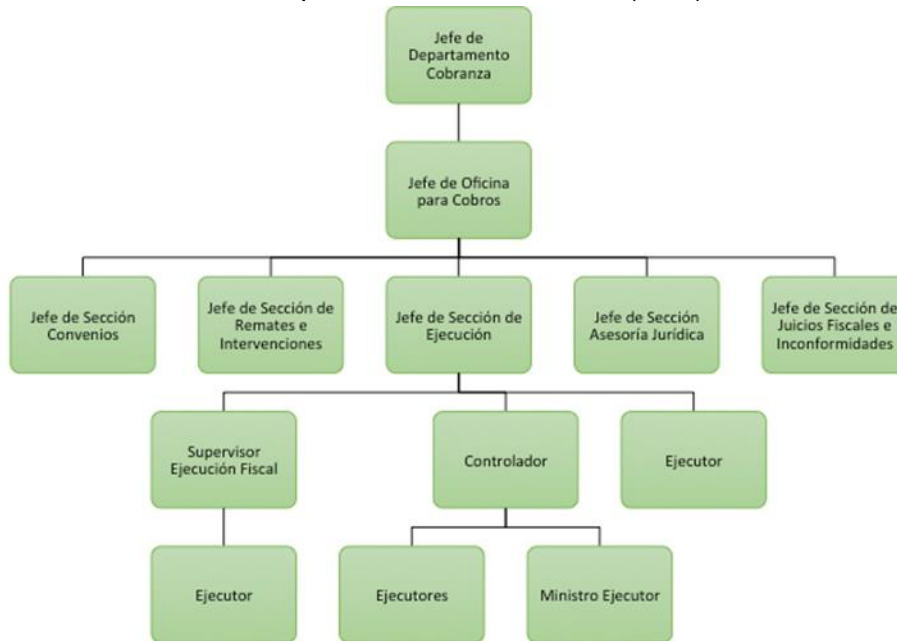


Chihuahua

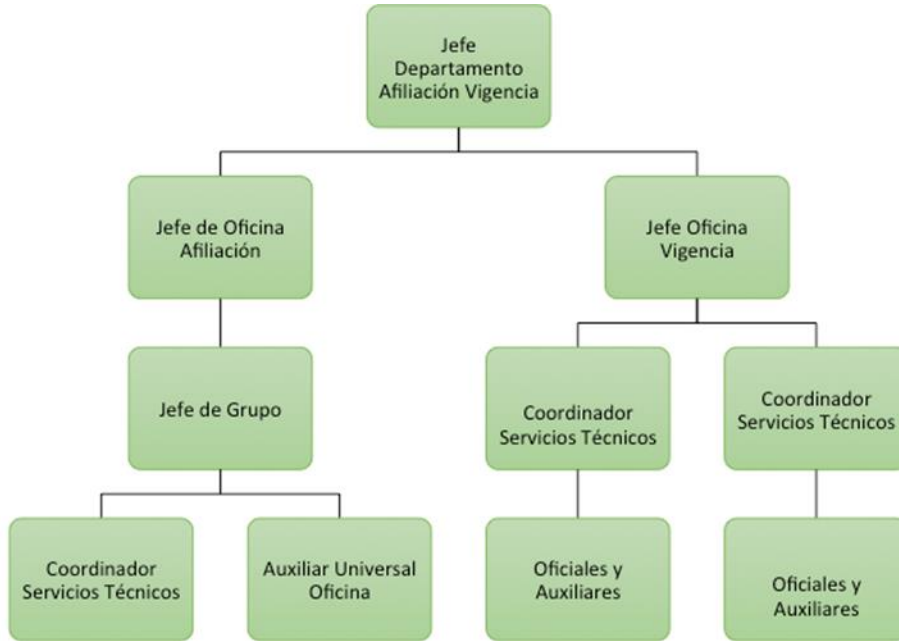
Visión normativa de la estructura de la Subdelegación



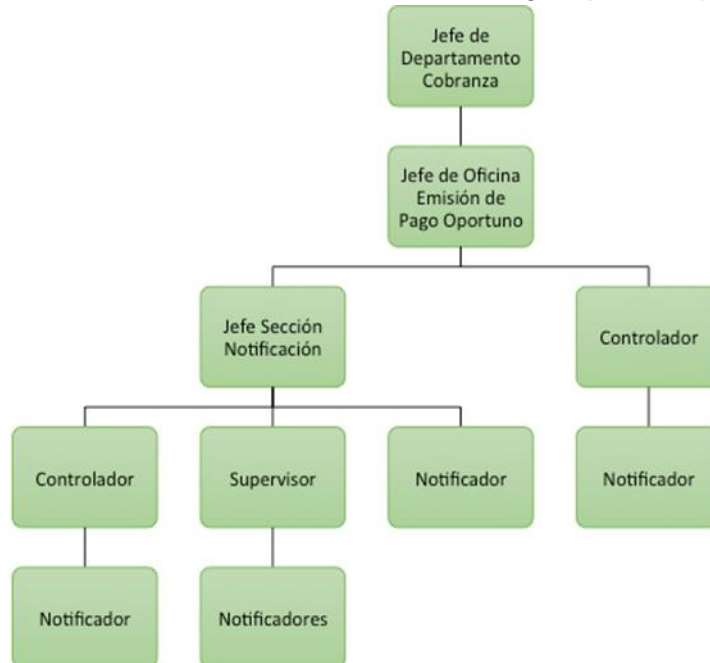
Visión operativa de la estructura del departamento de cobranza (PAE)



Visión operativa del departamento de afiliación



Visión operativa de la estructura de la oficina de Emisión de Pago Oportuno (Notificación)

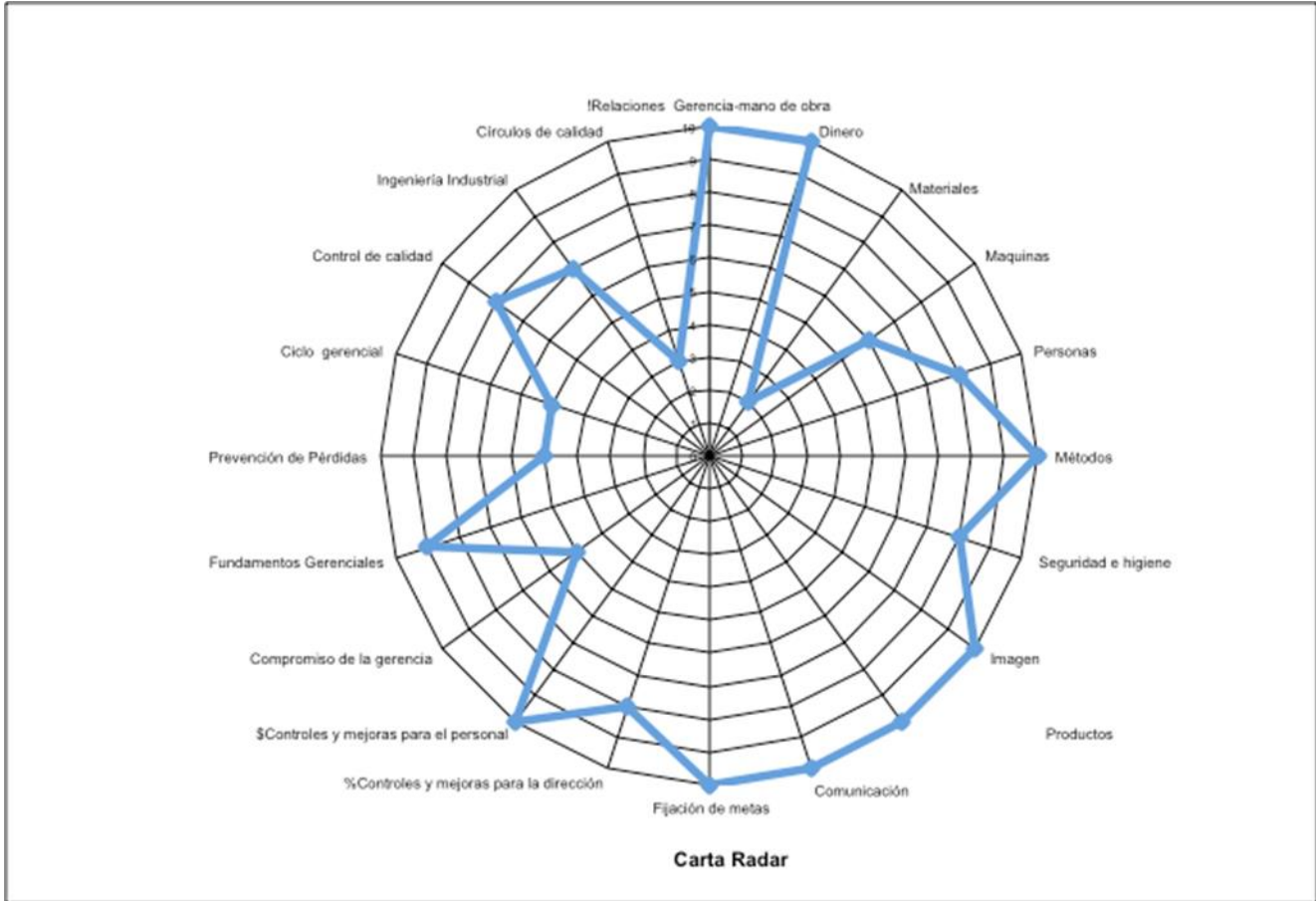


Resultados:

Existen desviaciones entre las visiones normativas y operativas respecto de la estructura jerárquica donde se ejecutan los procesos. El personal operativo difiere con el área normativa en su interpretación de la jerarquía establecida como base para la consecución de los objetivos. Esto significa que la autoridad y responsabilidad entre el personal, no sigue la cadena de mando establecida y, este escenario ofrece la posibilidad de inconformidades en el personal operativo; así como; también en el personal de mando cuando las tareas y actividades son asignadas o ejecutadas. El resultado más visible cuando estas desviaciones se presentan, se observa en la percepción que el personal desarrolla sobre su aportación profesional al equipo de trabajo. El respeto y la motivación resultan lesionados cuando dentro de la organización y la cadena de mando no es observada como una disposición que debe obedecerse.

viii. Salud global de la organización

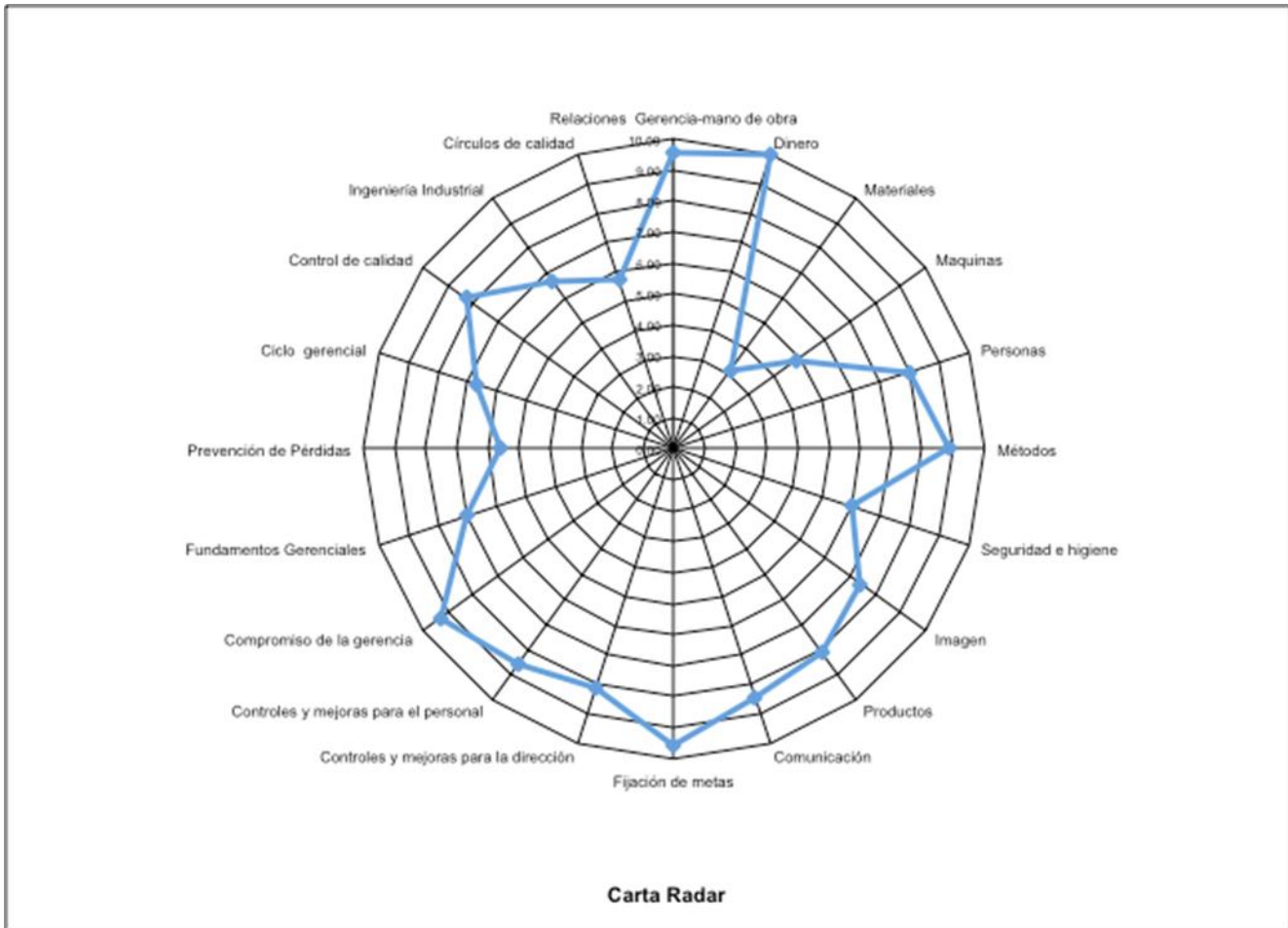
Distrito Federal



Interpretación:

Esta apreciación es del personal de mando e ilustra a una organización que cuenta con grandes fortalezas en la mitad de los aspectos que valoró el cuestionario; sin embargo, la otra mitad manifiesta inconsistencia en los esfuerzos que se hacen para homogeneizar su desempeño, esto significa que la organización no asume las decisiones para su mejora como un sistema, dado que sus esfuerzos impactan eventualmente solo a los aspectos que le son relevantes al equipo directivo sin considerar el resto de la estructura, cuyo impacto está dirigido a los ámbitos internos, tales como el equipo de trabajo, los recursos humanos y los fundamentos de la gerencia

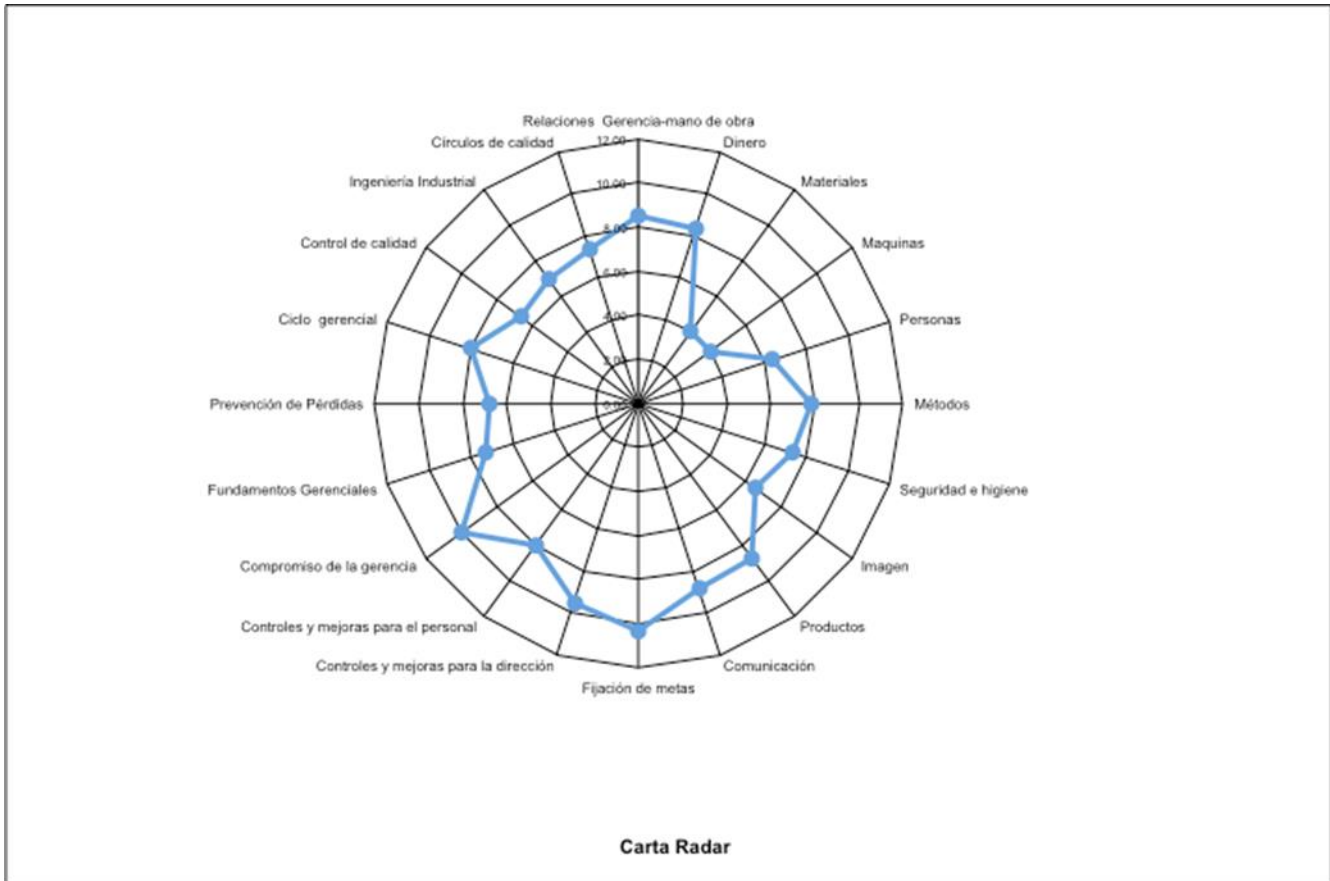
Chihuahua



Interpretación:

Esta apreciación es del personal de mando e ilustra a una organización con un desempeño consistente, el esfuerzo de la dirección es equilibrado y busca balancear los resultados y el equipo de trabajo. La principal limitante que ha encontrado esta organización se refiere a los recursos materiales de que disponen para mejorar sus condiciones de trabajo y las herramientas con las que cuentan para desempeñar sus funciones. Es una organización que puede aceptar con más facilidad el cambio y asumir nuevos retos; por ejemplo en los comités de mejora o la prevención de pérdidas, donde tienen sus principales áreas de oportunidad.

Tabasco



Interpretación:

Esta apreciación es del personal de mando e ilustra a una organización madura con desempeño consistente debido a la homogeneidad de las calificaciones, ha logrado mantener un equipo de trabajo consistente y cuyo desempeño es adecuado para el nivel de cumplimiento de las metas, esta organización puede aceptar nuevos retos y tiene la fortaleza para alcanzar desempeños sobresalientes si se les motiva en la forma adecuada, sus principales limitaciones están en los recursos materiales y las herramientas que utilizan.

Calificación por aspecto:

Aspecto	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Relaciones gerencia-mano de obra	8.1	8.5	9.6	8.7
Dinero	8.6	8.3	10.0	9.0
Materiales	7.4	4.0	3.1	4.9
Máquinas	5.7	4.0	4.9	4.9
Personas	6.6	6.3	8.0	7.0
Métodos	6.7	7.8	8.9	7.8
Seguridad e higiene	6.0	7.3	6.0	6.4
Imagen	5.6	6.5	7.4	6.5
Productos	7.9	8.7	8.1	8.2
Comunicación	6.7	8.8	8.4	8.0
Fijación de metas	8.6	10.3	9.6	9.5
Controles y mejoras para la dirección	6.3	9.5	8.1	8.0
Controles y mejoras para el personal	5.3	8.0	8.6	7.3
Compromiso de la gerencia	5.9	10.0	9.3	8.4
Fundamentos gerenciales	4.9	7.3	7.0	6.4
Prevención de pérdidas	5.1	6.8	5.6	5.8
Ciclo gerencial	7.1	8.0	6.7	7.3
Control de calidad	6.9	6.7	8.3	7.3
Ingeniería industrial	5.6	7.0	6.7	6.4
Círculos de calidad	4.6	7.3	5.7	5.9
Promedio	6.4	7.6	7.5	7.2

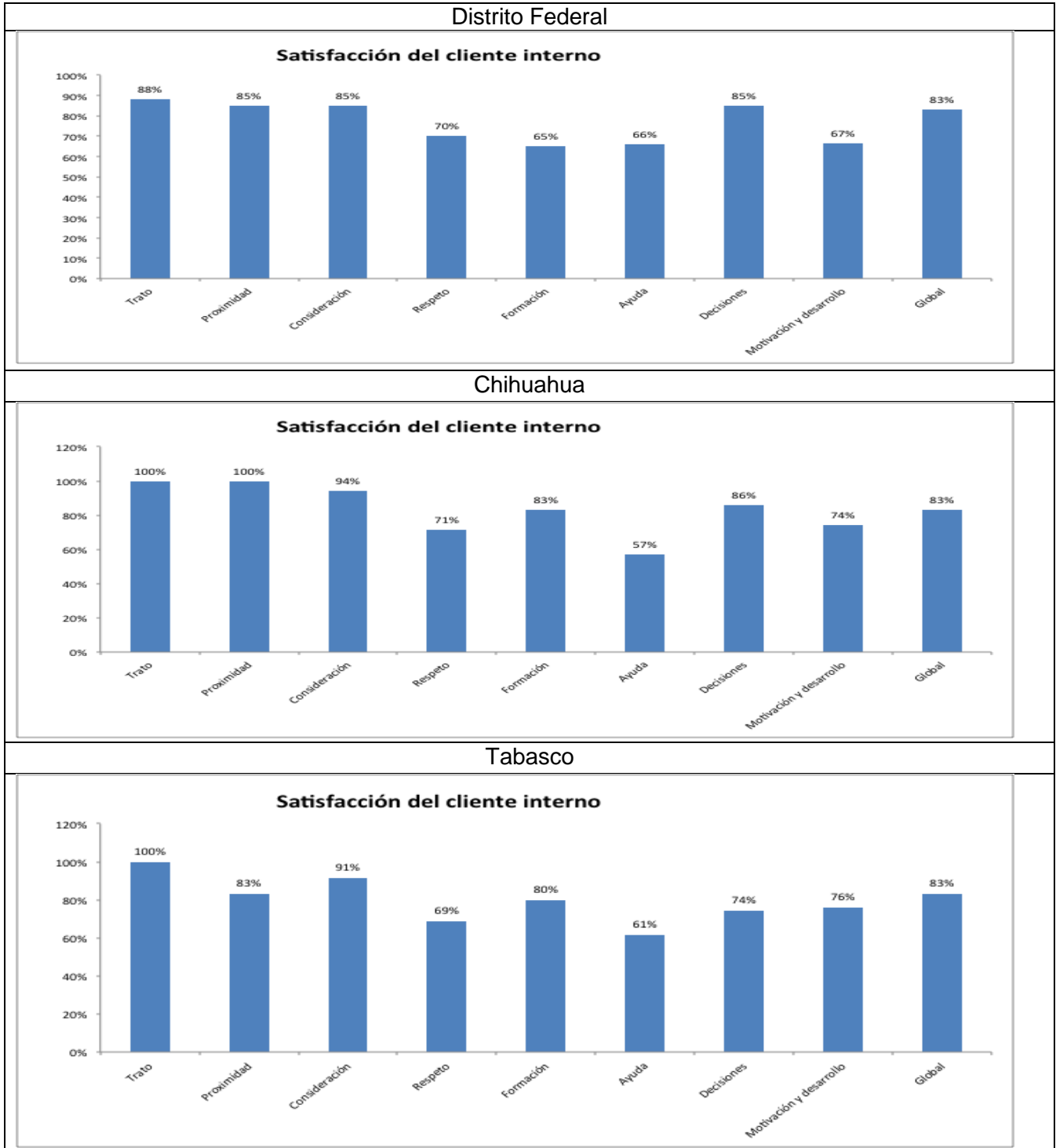
Promedio:



Resultados:

En lo global el resultado es alentador, salvo materiales y máquinas con puntuaciones por debajo del promedio, los valles y picos no son pronunciados, significando homogeneidad en la organización con inexistencia de puntos críticos y fortalezas en dinero, relaciones gerencia mano de obra y fijación de metas. Es importante considerar que esta es la visión de los directivos sobre la organización y si bien es una apreciación promedio, representa una posición desde la que éstos toman decisiones y consideraciones para gestionar los recursos con los que en conjunto logran los resultados.

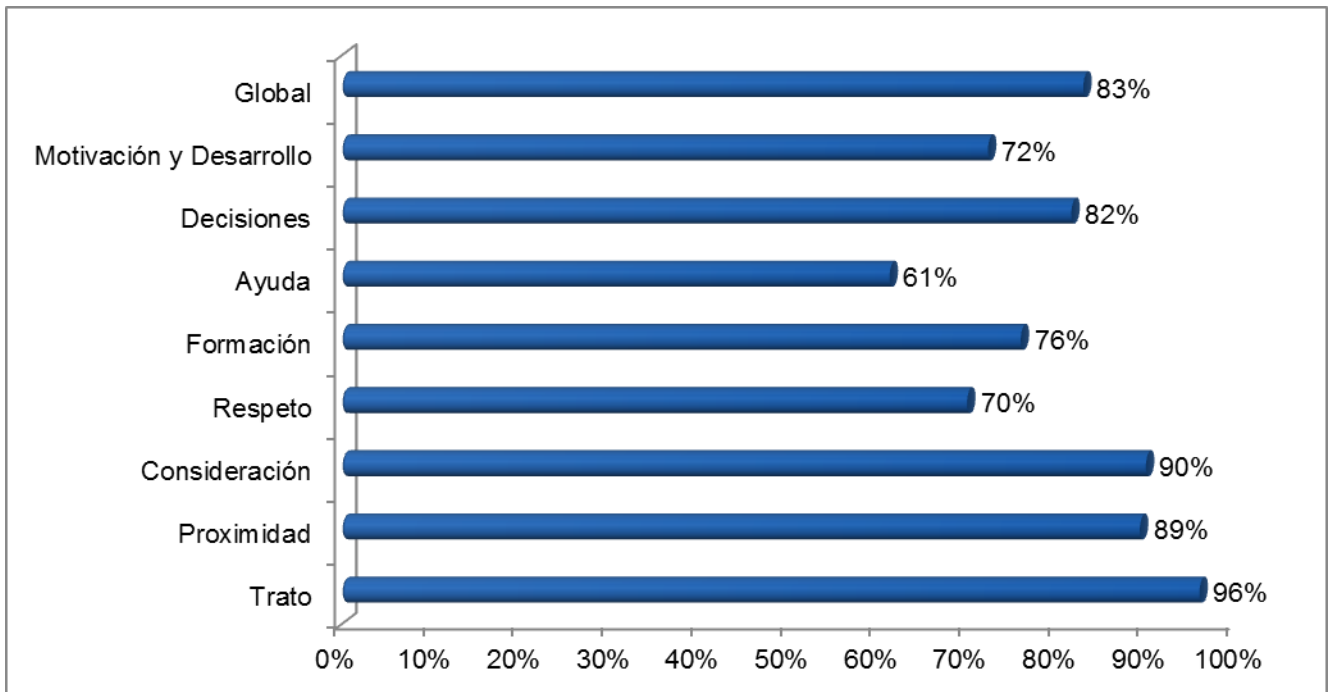
ix. Satisfacción del cliente interno



Calificación por aspecto:

Aspectos	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Trato	88%	100%	100%	96%
Proximidad	85%	83%	100%	89%
Consideración	85%	91%	94%	90%
Respeto	70%	69%	71%	70%
Formación	65%	80%	83%	76%
Ayuda	66%	61%	57%	61%
Decisiones	85%	74%	86%	82%
Motivación y desarrollo	67%	76%	74%	72%
Calificación global	83%	83%	83%	83%

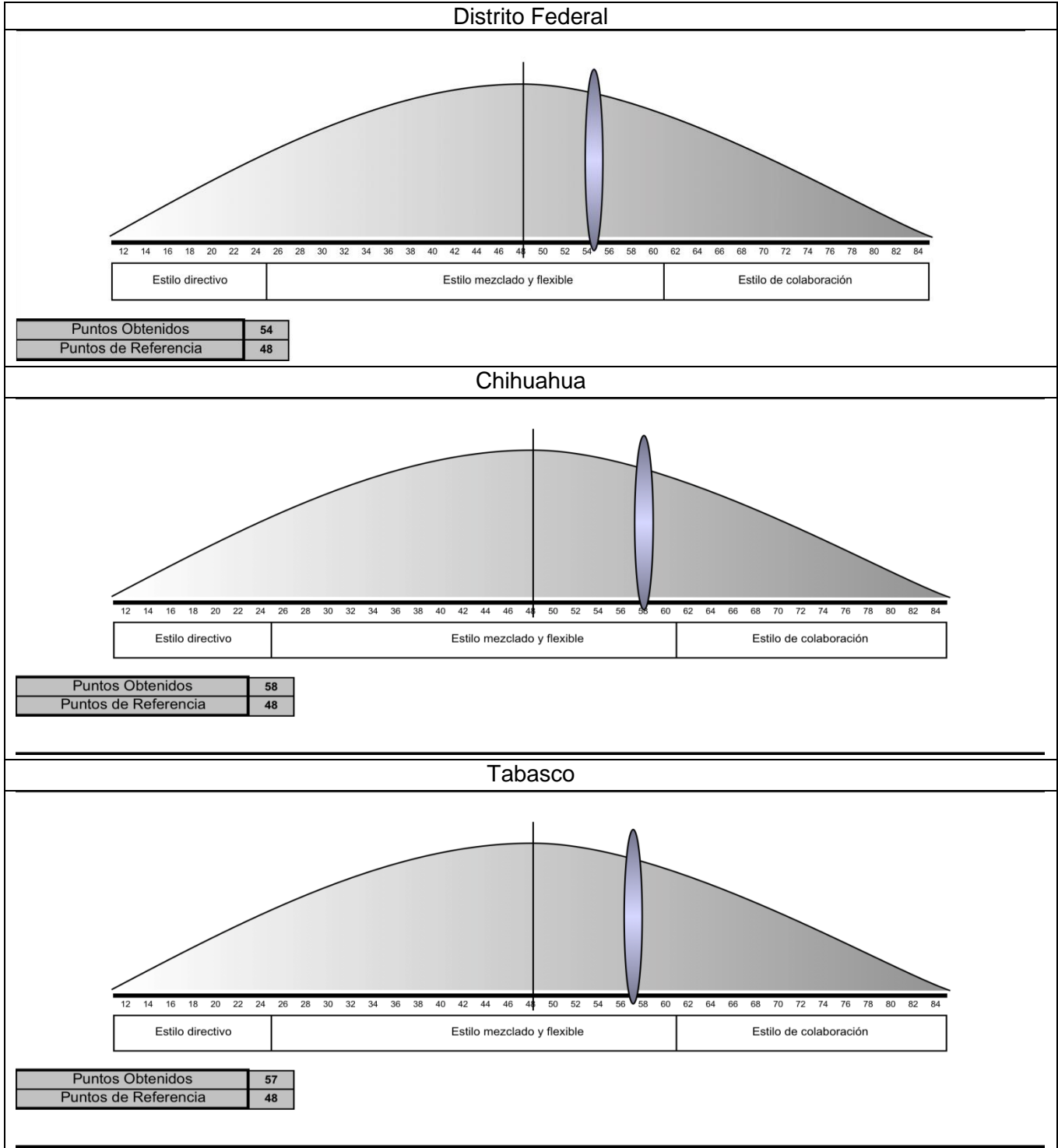
Promedio:



Resultados:

La calificación global promedio es de 83%, lo cual es aceptable. Debe considerarse que el resultado es la apreciación del personal de mando. Es innegable que el mando manifiesta educación y consideración para conducir al personal, sin embargo: la ayuda, el respeto y la formación son aspectos débiles al tener un desempeño regular. Una interpretación de este resultado puede hacerse si se entiende que los tres aspectos están ligados a situaciones de condiciones y ambiente de trabajo, el valor o aprecio por el trabajo de las personas y el desarrollo del personal para adquirir nuevas habilidades para desempeñar su trabajo. El personal de mando expone que en el trabajo cotidiano no se cuenta con las condiciones y el ambiente adecuado, que el reconocimiento institucional no existe en forma sistemática para motivar al personal y que la capacitación proporcionada tiene áreas de oportunidad para lograr los objetivos y metas que se persiguen en la operación. En resumen se hace notorio que las personas reciben en lo personal un buen trato, pero se les descuida en cómo facilitarles la realización de su trabajo.

x. Estilo gerencial



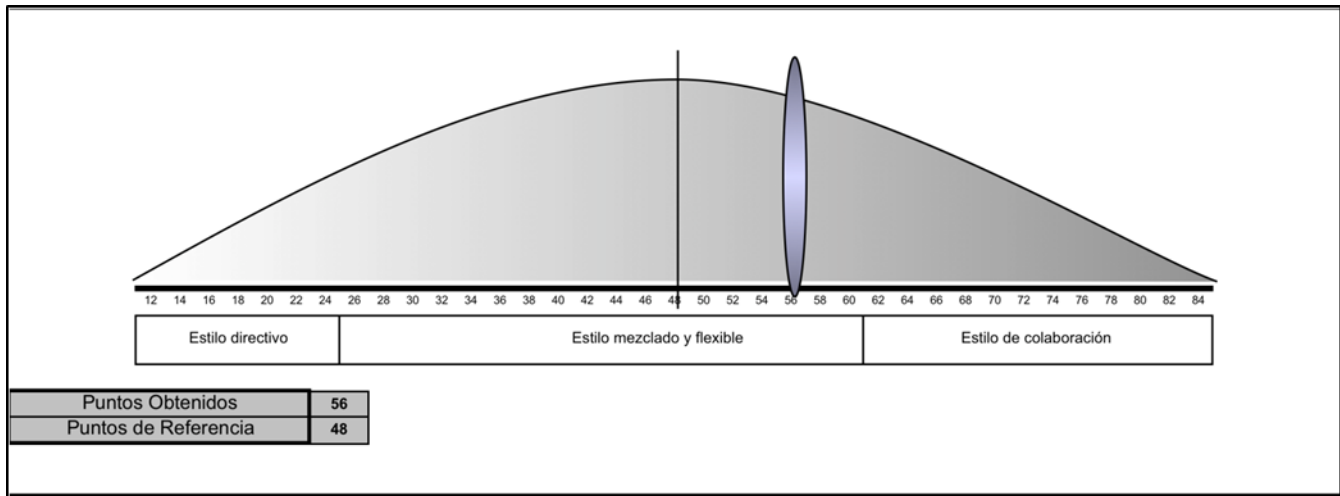
Calificación alcanzada:

Aspectos	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Puntos alcanzados	54	57	58	56

Puntos ideales:

48

Promedio:



Resultados:

Los tres resultados expuestos muestran congruencia entre sí, se reconoce un estilo sesgado a permitir tímidamente la colaboración, sin embargo su correcta aplicación depende de grandes esfuerzos de capacitación y formación especializada (en piso y aula). Si bien existen algunas evidencias de capacitación, es importante considerar que los estilos colaborativos exigen programas de capacitación especializados y continuos para garantizar sus resultados en la operación y en beneficio de la organización, lo que nos sitúa en un escenario complicado para utilizar el estilo colaborativo de forma más contundente. Esto porque no existe evidencia de este tipo de programas de capacitación, excepto en la Subdelegación de Chihuahua, donde adicional a la formación institucional, se realizan esfuerzos de capacitación del personal operativo en las funciones propias del puesto en forma periódica y según las necesidades de la Subdelegación debido a los altos índices de rotación.

xi. Estructura documental

Distrito Federal

Puesto	Cantidad de documentos
Jefe de sección de créditos con impedimento de cobro	6
Coordinador de tesorería garantías	6
Jefe de grupo de localización	1
Jefe de grupo de afiliación y vigencia de derechos	3
Cobro de fianzas y depósitos	1
Controlador de notificación	4
Coordinador de servicios técnicos de afiliación vigencia	4
Coordinador de servicios técnicos escritos patronales	1
Coordinador de tesorería notificación	2
Coordinador de tesorería emisiones	1
Coordinador de tesorería localización	3
Jefe de notificación	5
Oficial de tesorería	6
Encargado de bodega	2
Especialista tesorería área de registros	6
AUO ventanilla alta patronal	6
Analista TTD	6
Oficial de servicios técnicos afiliación autorización	6
Oficial de servicios técnicos vigencia	5
Oficial de servicios técnicos SAIIA captura	1
Supervisor cobranza	2
Oficial de tesorería oficina para cobros	3
Oficial de tesorería convenios	2
Promotor PAC	5
Secretaria	1
Secretaria de ejecución fiscal	2
Jefe de grupo de servicios técnicos afiliación vigencia	6
Jefe de grupo afiliación vigencia	6
Ejecutor fiscal	5
Ejecutor localizador	6
Oficial tesorería Ejecución	4
Notificador	6
Localizador	6

Puesto	Cantidad de documentos
Encargado de ejecución	5
Responsable del área de registros y control de la cartera	6
Analista Supervisor	4
Jefe de oficina clasificación de empresas	5
Jefe de oficina de afiliación vigencia	4
Analista garantías	2
Analista responsable	6
Analista coordinador	4
Responsable de proyecto convenios	5
Responsable de proyecto departamento de cobranza	6
Responsable de proyecto garantías	6
AUO	1
AUO registro y control de cartera	5
AUO sección convenios	6
AUO garantías	6
AUO oficina para cobros	2
AUO control	2
AUO afiliación vigencia	4
AUO área de registro	2
Jefe de grupo convenios	6
Jefe de grupo oficina para cobros	6
Jefe de grupo tesorería	5
Notificador	3
Operador de sistemas pers. sección de remates e intervenciones	6
Totales	236

Justificaciones:

El total de puestos entrevistados en esta Delegación y Subdelegación está por arriba de los acordados en virtud de dos circunstancias al momento de ejecutar la valoración: 1) la oportunidad de encuestarlos y minimizar el riesgo de perder la encuesta de personal que si era requerido y que por cargas de trabajo tenía necesidad de ausentarse y 2) debido a que fue la ubicación donde mayor cantidad de analistas pudieron participar, por lo que aprovechamos esa fuerza para hacer una recolección profunda de información del personal con influencia directa en el proceso así como del personal con influencia indirecta.

Tabasco

Puesto	Cantidad de documentos
Controladora	6
Analista coordinador de cobranza	6
Analista delegacional de cobranza	6
Ventanilla	4
Ejecutor fiscal	7
Auxiliar universal de oficina para ejecución fiscal	2
Auxiliar universal de oficina para cobro	2
Auxiliar universal de oficina para afiliación	2
Auxiliar universal de oficina para vigencia	3
Analista de afiliación y vigencia	4
Analista de pre afiliación	1
Auxiliar de servicios técnicos	6
Coordinador de tesorería	16
Supervisor	6
Notificador-Localizador	8
Oficial de tesorería	18
Jefe de oficina para cobros	6
Jefe de oficina de afiliación	6
Jefe de oficina subdelegación	2
Jefe de oficina de emisión y pago oportuno	4
Jefe de oficina de clasificación de empresas	4
Jefe de grupo de tesorería	6
Jefe de sección de remates e intervenciones	3
Asistente administrativo	6
Encargado de bienes embargados	6
Responsable de proyectos	4
Totales	144

Chihuahua

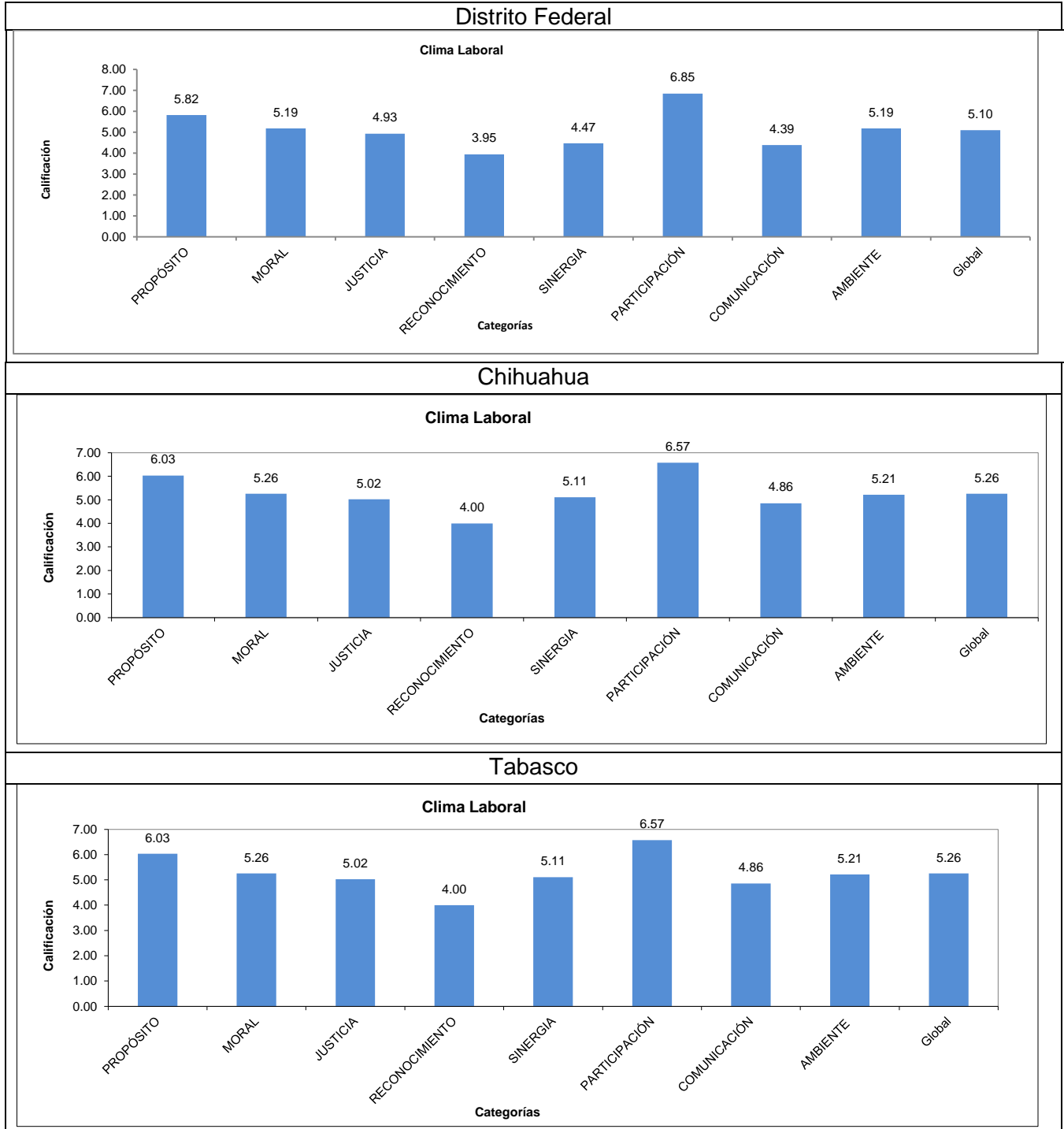
Puesto	Cantidad de documentos
Supervisor de notificación	4
Controlador de notificación	6
Notificador	5
Analista responsable de proyecto de supervisión cobranza	4
Jefe de grupo emisión y pago oportuno	3
AUO seguros especiales	1
AUO registro	3
Analista coordinador supervisión cobranza	10
Coordinador de proyectos afiliación cobranza	3
TTD Programador de actualización	5
Oficial de servicios técnicos afiliación	4
Analista responsable	3
Analista coordinador afiliación	6
Secretaria afiliación vigencia	4
Analista de proyectos	3
Jefe de oficina técnica administrativa	6
Oficial de servicios técnicos duplicidades	2
Oficial de servicios técnicos seguros especiales	1
Oficial de servicios técnicos clasificación de empresas	6
Coordinador de servicios técnicos altas patronales	6
Coordinador de servicios técnicos afiliación vigencia	2
Coordinador de servicios técnicos sumarización vigencia	3
Supervisor de ejecución fiscal	5
Controlador de ejecución fiscal	5
Ejecutor	6
Ministro ejecutor	6
Totales	112

Resultados del análisis documental:

Este análisis, aunque enunciativo y para bases de comparación, se centra en el estudio de los documentos que el personal encuestado identifica como herramientas de trabajo para la realización de sus actividades.

Las conclusiones en relación a las diferencias encontradas entre los documentos identificados por el personal y los listados en el procedimiento correspondiente forman parte del documento denominado PSMI, el cual se incluye en el reporte sobre la valoración de procesos y recomendaciones de mejora.

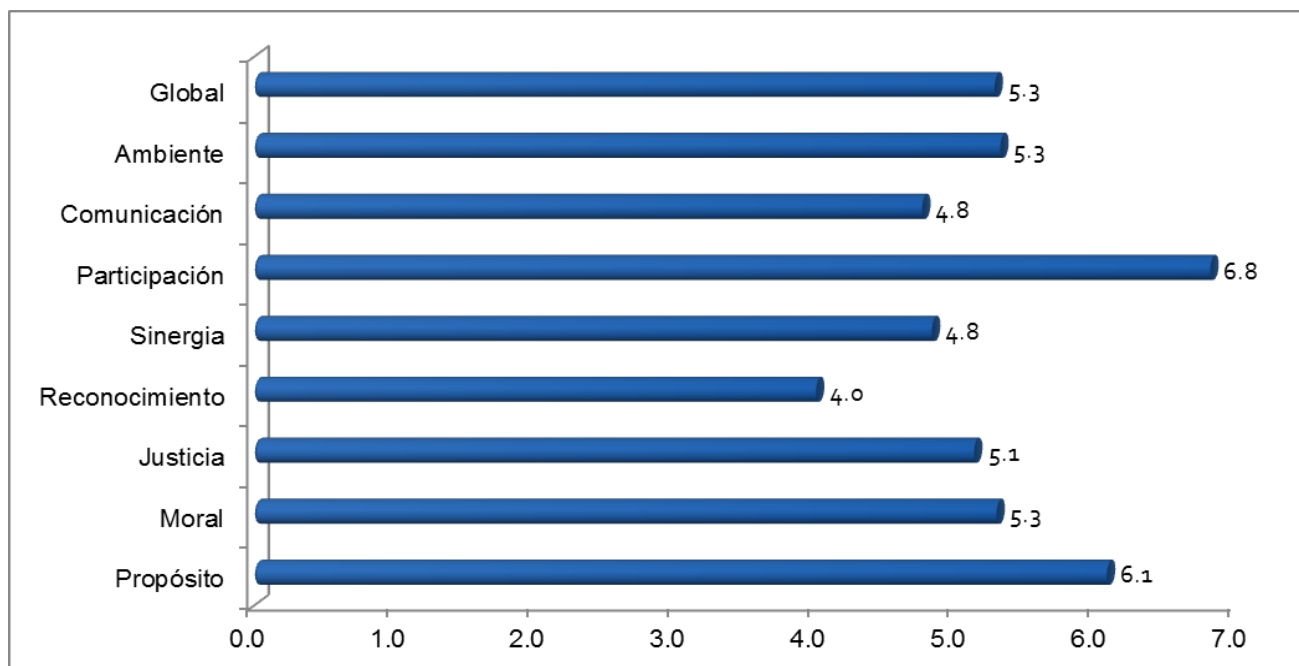
xii. Clima laboral



Calificación por aspecto

Aspecto	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Propósito	5.82	6.39	6.03	6.1
Moral	5.19	5.43	5.26	5.3
Justicia	4.93	5.45	5.02	5.1
Reconocimiento	3.95	4.07	4.00	4.0
Sinergia	4.47	4.92	5.11	4.8
Participación	6.85	7.03	6.57	6.8
Comunicación	4.39	5.04	4.86	4.8
Ambiente	5.19	5.56	5.21	5.3
Global	5.10	5.48	5.26	5.3

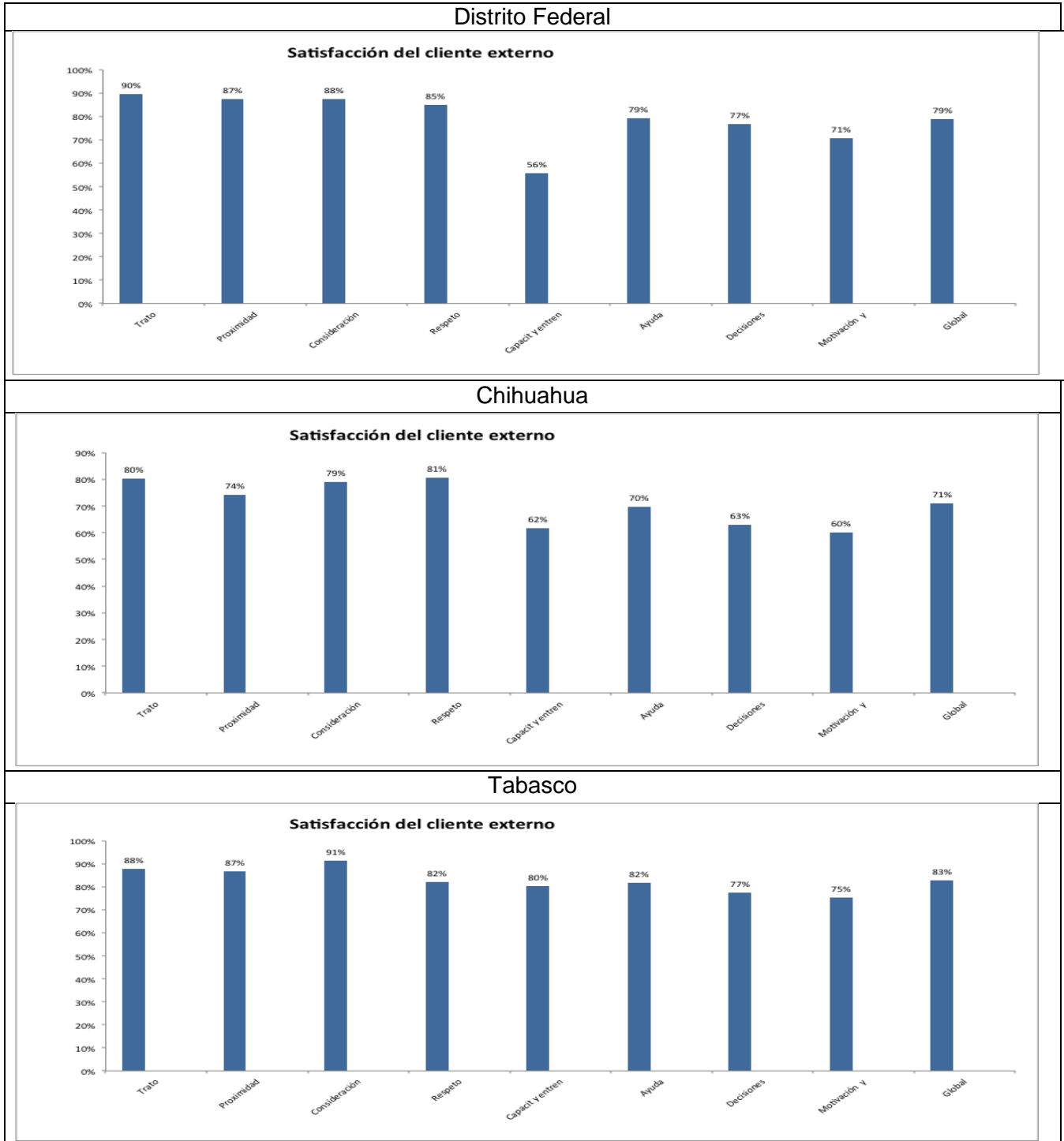
Promedio



Resultados:

La calificación promedio es de 5.3, la cual es una señal de alerta, ya que la única herramienta institucional para su gestión es una encuesta general de clima laboral, de la cual no se derivan acciones contundentes que el personal operativo reconozca como paliativos resultado de su aplicación. La falta de reconocimiento al personal, de concordancia o unión en el equipo de trabajo y una comunicación eficaz entre los integrantes de los equipos de trabajo, son aspectos a mejorar dentro de la organización.

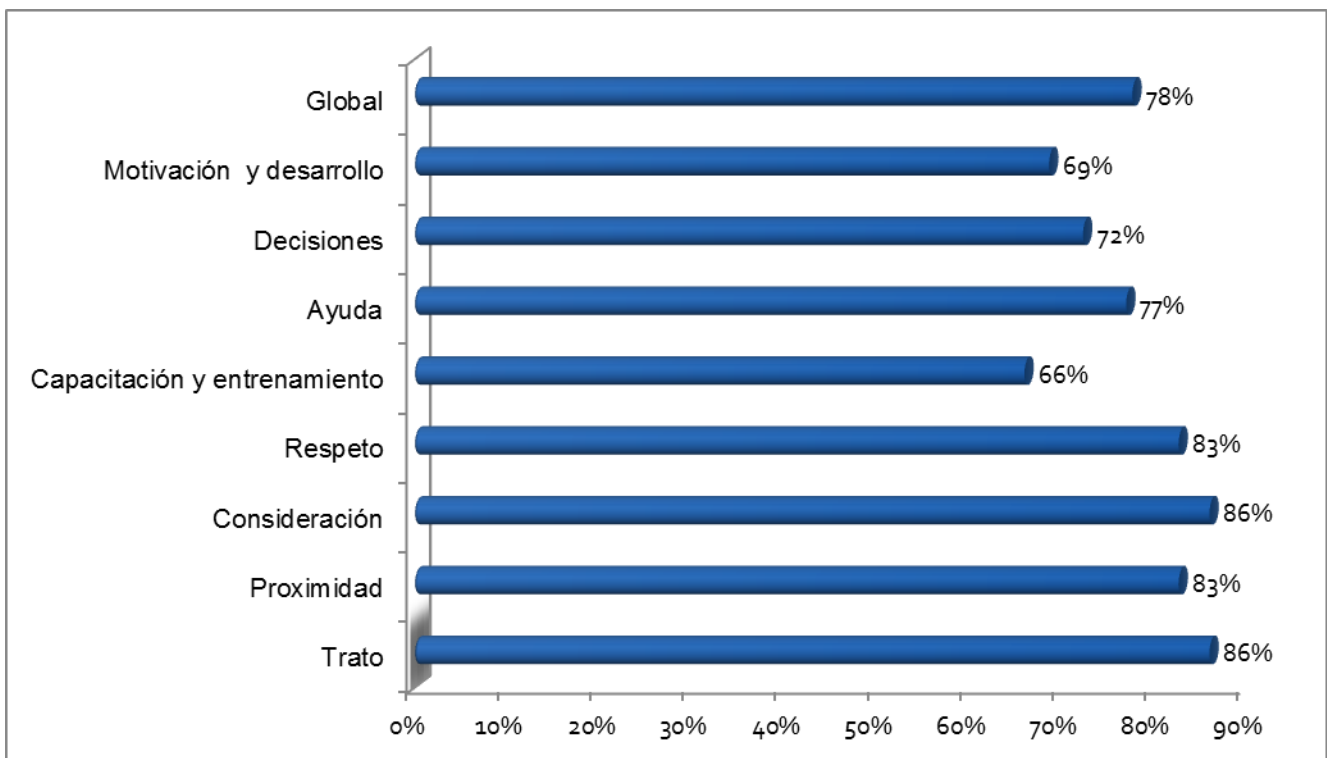
xiii. Satisfacción del cliente externo



Calificación por aspecto

Aspecto	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Trato	90%	88%	80%	86%
Proximidad	87%	87%	74%	83%
Consideración	88%	91%	79%	86%
Respeto	85%	82%	81%	83%
Capacitación y entrenamiento	56%	80%	62%	66%
Ayuda	79%	82%	70%	77%
Decisiones	77%	77%	63%	72%
Motivación y desarrollo	71%	75%	60%	69%
Global	79%	83%	71%	78%

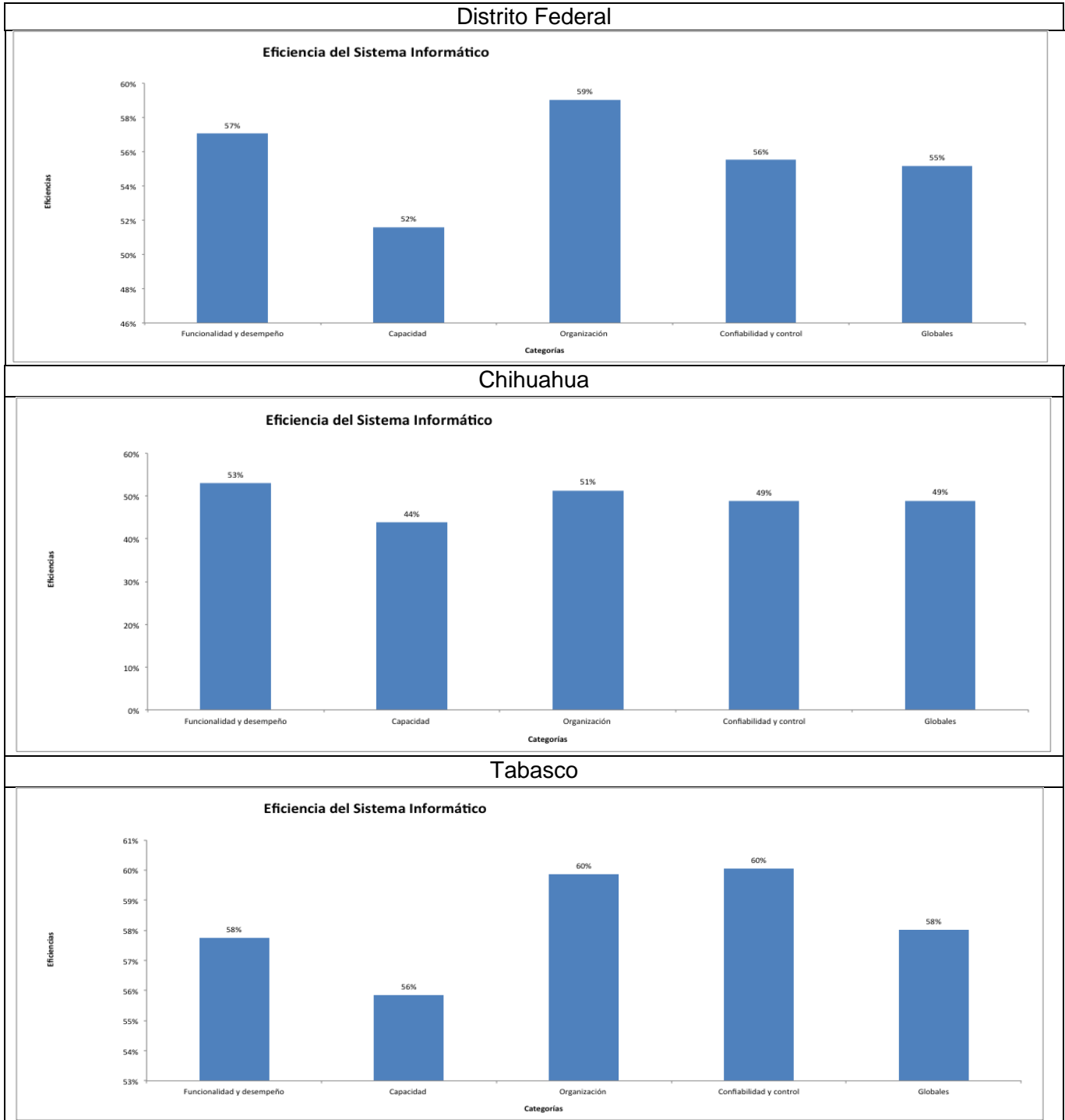
Promedio



Resultados:

Calificación global de 78% indica un desempeño de regular a bien, con áreas de mejora en la capacitación y entrenamiento formal, para saber atender y tratar a los usuarios (“clientes”) y en el aspecto de la motivación para desarrollar al Instituto con el propósito de satisfacer a los usuarios. El personal también manifiesta que el usuario es la parte más importante del Instituto y que el trato que se le brinda es en función de sus necesidades, representando la mayor fortaleza en esta valoración. Este escenario ofrece una increíble coyuntura para la mejora de toda la organización, el enfoque al cliente con sentido profesional puede significar nuevos estándares de desempeño para el personal operativo y, mejores indicadores de eficacia y mejora regulatoria para las áreas normativas. La utilización de nuevos sistemas normalizados complementarios a las disposiciones legales y regulatorias actuales (Código Fiscal de la Federación y Ley del Seguro Social) pueden ser incorporadas en las operaciones del Instituto, siempre que la organización incorpore el enfoque al cliente.

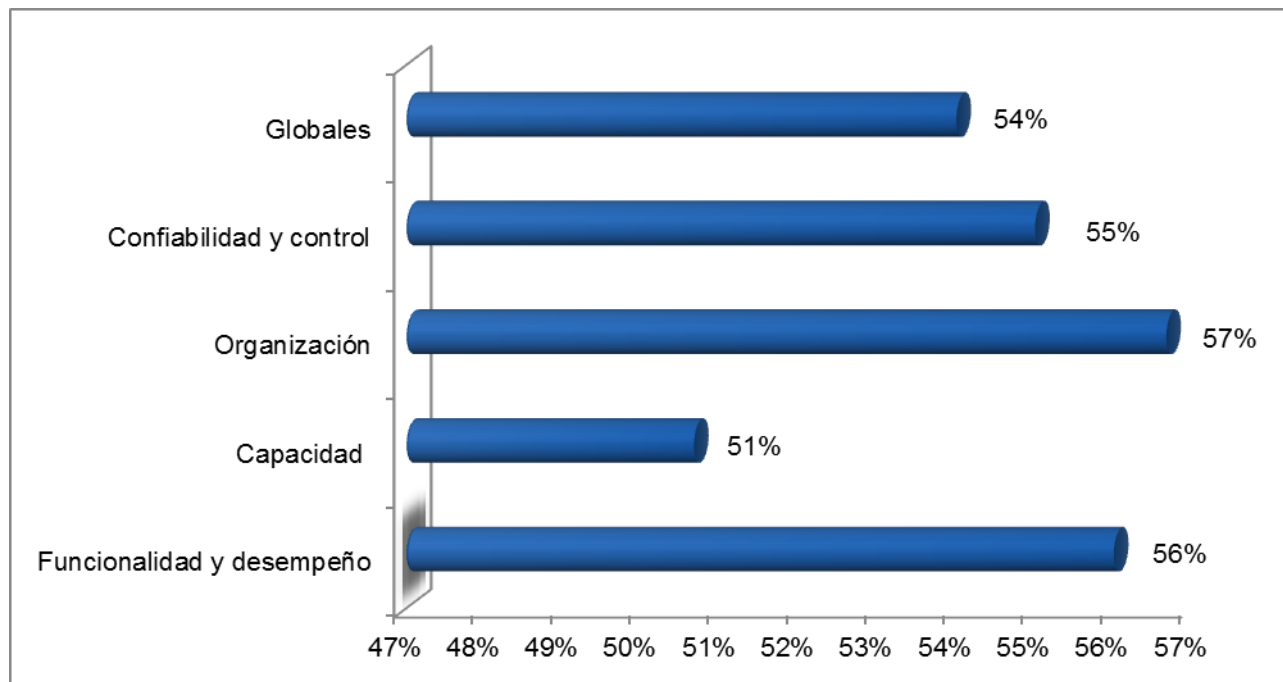
xiv. Sistema de informática



Calificación por aspecto

Aspecto	Distrito Federal	Tabasco	Chihuahua	Promedio
Funcionalidad y desempeño	57%	58%	53%	56%
Capacidad	52%	56%	44%	51%
Organización	59%	60%	51%	57%
Confiabilidad y control	56%	60%	49%	55%
Globales	55%	58%	49%	54%

Promedio



Resultados:

Calificación promedio de 54% lo que indica áreas de oportunidad para la mejora, el personal reconoce en el sistema de información una herramienta, que debido al hardware, está por debajo de sus expectativas ya que el hardware designado para la operación revela malas condiciones y obsolescencia, haciendo más difícil el acceso a la información.

xv. Conclusiones y observaciones

El Instituto como sistema; lo que refiere a la integración de los equipos de trabajo en un ambiente y condiciones favorables a los objetivos y metas Institucionales. La evaluación realizada ofrece un panorama de los cambios que requiere la organización en el corto y mediano plazo. Su desempeño se resume en lo siguiente:

Nivel de eficacia respecto del resultado:

Adecuado respecto a las cuotas en cantidad y monto, lo que hacen viable la operación del Instituto. Su principal atributo para evidenciar eficacia es el nivel de cumplimiento de las metas planteadas con relación a las métricas que se utilizan para comprobarlas.

Consideraciones:

Los indicadores asociados a las métricas de cumplimiento, no están en todos los casos establecidas en relación con la fase (segmento o sección) del proceso a la que pretenden medir, aun así dichos indicadores no pueden considerarse inadecuados, pero representan una medida recíproca del esfuerzo que realizan las áreas operativas, afectando la valoración que hace el área normativa sobre el desempeño del personal en la operación.

Sugerencias:

Incorporar en la medida de lo posible indicadores de calidad, cumplimiento normativo, requisitos de servicio y calidad en los procesos, uso de listas de verificación y encuestas de salida, lo que mejorará positivamente la eficacia de los resultados.

Nivel de eficiencia respecto del resultado:

No existe evidencia de indicadores de desempeño que aprecien el resultado de los procesos en función de los esfuerzos realizados o los insumos utilizados para alcanzarlos. El personal carece de la cultura del ahorro y la productividad, su desempeño respecto de estos conceptos es lo básico. Una consideración especial en este sentido tiene que ver con aspectos de trabajo tan importantes como el “hardware y las condiciones de trabajo”, aspectos que se han evidenciado presentando en mal estado y obsolescencia y, que son resultado de la falta de estos indicadores y métricas.

Consideraciones:

La falta de integración de métricas e indicadores asociados a la eficiencia son una carencia que deberá resolverse en el corto y mediano plazo; para que no afecte los resultados y el buen nivel de eficacia que ha alcanzado el Instituto en la incorporación y la recaudación.

Sugerencias:

Evaluar la posibilidad de Implementar de sistemas normalizados NMX y NOM, cuyo principal enfoque sea la productividad y la seguridad.

Nivel de efectividad respecto del resultado:

La evaluación de los indicadores deberá en el corto plazo mejorar la sensación del resultado en conjunto y el reconocimiento institucional; si bien existen buenos esfuerzos en este ámbito, es recomendable impulsar su difusión al personal de los logros obtenidos. Es importante que la retroalimentación tienda al concepto de la “gestión en línea”, donde las desviaciones, retrasos, demoras y el nivel de cumplimiento se informe en los tiempos adecuados para tomar las acciones preventivas y correctivas que eviten o prevengan inconsistencias. El uso de códigos de fallas, la clasificación de errores y el reporte de estos debería ser una herramienta para mejorar el desempeño del personal.

Consideraciones:

Las organizaciones sin memoria y registro de errores carecen de inteligencia en la gestión de sus procesos; la prevención es mínima y dependen totalmente del enfoque reactivo o de corrección. El enfoque reactivo genera estrés innecesario y sobrecargas de trabajo a los integrantes, impide la operatividad de los círculos de calidad o comités de mejora y frustra la colaboración. Mejoras potenciales podrían incorporarse a los procesos en las diferentes Delegaciones y Subdelegaciones del Instituto si se considerara la sistematización del proceso de mejora continua, incluyendo en éste la categorización y el catálogo de fallas, así como la difusión de estrategias de resultados positivos.

Sugerencias:

El mejoramiento de las herramientas informáticas deberá incluir módulos de inteligencia de negocios; el personal deberá utilizar dichos módulos para conocer casos tipo y soluciones implementadas a nivel operativo en las diferentes entidades del país.