MÉXICO
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
6:11 pm
AGO. 11 2014

DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN
COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

IMSS

"2014, Año de Octavio Paz"

México D.F., 8 de agosto de 2014.
Oficio Nº 09 52 17 9020/**073**

JOSE ANGEL MEJIA MARTINEZ DEL CAMPO
Jefe de la Unidad de Evaluación del Desempeño
Subsecretaría de Egresos
Presente.

En relación a su similar, oficio No. 419-A-14-**0651** de fecha 30 de junio de 2014, mediante el cual solicita el envío del Informe Final de la evaluación de procesos realizada al Programa Presupuestario Pp E006 "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero Patronales", de conformidad a lo establecido en el artículo 29, fracción VI del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2014 y numeral 11 del PAE 2013 y 2014.

Al respecto, le comento que los documentos que, conforme a lo establecido en el numeral 11 del PAE 2013 y 2014, le fueron enviados mediante el oficio **No.09 52 17 9020/042** de fecha 27 de junio del presente año, refieren a las diferentes entregas realizadas por el evaluador externo del Pp E006, incluyendo el "Informe Final". Este último informe refiere al cuarto entregable proporcionado por dicho evaluador y consta de los siguientes documentos: (1) Resumen ejecutivo, (2) Informe Final de la Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006, (3) Análisis normativo, y (4) Diversos anexos, en los que se incorpora a los Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador. Este "Informe Final" cumple con los Términos de Referencia autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Adicionalmente, y a petición del Lic. Gustavo Ulloa López, titular de la Dirección General Adjunta de Evaluación de los Resultados de los Programas Presupuestarios perteneciente a la Unidad a su cargo, le adjuntamos el documento con la Posición Institucional del Servicio de Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006 de "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero-Patronales" a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente.

Judith Alejandra Frías Anguiano
Coordinadora

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
IMSS
UNIDAD DE INCORPORACIÓN AL SEGURO SOCIAL

RECIBIDO
Subsecretaría de Egresos
11 AGO. 2014
Unidad de Evaluación del Desempeño

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCION DE INCORPORACION Y RECAUDACION
RECIBIDO
17:33
11 AGO 2014
CORRESPONDENCIA

DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN
IMSS
RECIBIDO
11 AGO 2014
COORDINACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE MEJORA CONTINUA DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN

C.c.p. Tuffic Miguel Ortega.- Director Incorporación y Recaudación.
Luis Gerardo Magaña Zaga.- Titular de la Unidad de Servicios Estratégicos.
Norma Gabriela López Castañeda.-Titular de la Unidad de Incorporación al Seguro Social
José Arturo Lozano Enriquez.-Titular de la Unidad de Fiscalización y Cobranza
Gerardo M. Ramírez Fraga.- Coordinador de Servicios Administrativos y de Mejora Continua de Procesos de Incorporación y Recaudación.

Posición Institucional del Servicio de Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006 "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero-Patronales" a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación.

I. Antecedentes.

En cumplimiento con lo establecido en el numeral 22 y en el Anexo 1b del Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal de 2013 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal[1], el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a través de la Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR) y bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), llevó a cabo la evaluación del Programa Presupuestario E006 (Pp E006) de "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero-Patronales"[2].

El objetivo de esta evaluación de procesos consistió en obtener tanto información que permitiera la mejora de la gestión, como evidencia adicional sobre su desempeño. Esto a partir de un modelo de Términos de Referencia (TdRs) autorizado previamente por la SHCP[3].

De acuerdo con los TdRs, la evaluación de procesos permite que una mirada externa al Programa obtenga información y realice análisis con base en el cual se pueda concluir si la estructura lógica de los programas o procesos operan en realidad o no; dónde y por qué hay "cuellos de botella"; en qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa; si se genera o no la información que necesitan los responsables; y cómo y cuánto la gestión detallada de esta acción pública permite que opere correctamente y obtenga resultados. Esto es, con dicha evaluación se buscó realizar un análisis de la gestión operativa del Programa que permitiera valorar si ésta favorece el logro de sus metas y objetivos; así como hacer recomendaciones que originen la instrumentación de mejoras.

La DIR, a través de la Coordinación de Planeación y Evaluación (CPE), coordinó la realización de esta evaluación mediante un proceso participativo en el que intervinieron la Unidad de Servicios Estratégicos (USE) y la Coordinación de Servicios Administrativos y de Mejora Continua de Procesos de Incorporación y Recaudación (CSAMCPIR), así como las áreas responsables de la

---

[1] El numeral 22 del PAE 2013, señala que "Corresponderá a la Secretaría (SHCP) la coordinación de las evaluaciones de los programas presupuestarios señalados en los Anexos 1a y 1b, en el ámbito de su competencia. La Secretaría coordinará las evaluaciones de su competencia a través de la Unidad. De conformidad con el artículo 28, fracción V del DPEF 2013, las evaluaciones se harán con cargo al presupuesto de la dependencia o entidades o, en su caso, con cargo al presupuesto de la Secretaría, cuando ésta así lo determine. Las dependencias o entidades coordinadoras de los programas que serán evaluados, contratarán, pagarán y supervisarán la realización de las evaluaciones correspondientes; y en el Anexo 1b, en el renglón 15 se enlista al IMSS con el programa E006 "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero Patronales con una Evaluación de Procesos.

[2] Derivado del largo proceso administrativo de contratación, el desarrollo de la evaluación del Pp E006 se llevó cabo durante el presente ejercicio fiscal, bajo el sustento normativo de los numerales 14 y 15 del Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal de 2014.

[3] Oficio No. 419B-13-037 de fecha 15 de julio de 2013 suscrito por el Mtro. Agustín Caso Raphael, Director General Adjunto de Evaluación de los Resultados de los Programas Presupuestarios de la Unidad de Evaluación del Desempeño, de la Subsecretaría de Egresos, SHCP.

operación de los procesos evaluados: las Unidades de Incorporación al Seguro Social (UISS) y la de Fiscalización y Cobranza (UFC).

En este reporte se incluyen los comentarios de todas las áreas involucradas, y en su caso, se señalan las posibles diferencias de criterio respecto de las opiniones vertidas por el evaluador.

II. Comentarios Generales

- En todo el proceso de la evaluación se mantuvo un diálogo respetuoso del punto de vista independiente que deriva del carácter externo del equipo evaluador. Este punto de vista independiente permitió contar con observaciones útiles para la operación del Programa[4].

- Se reconoce la disposición de los evaluadores en llevar a cabo mesas de trabajo y de discusión de resultados, así como la continua retroalimentación entre personal de la DIR y los evaluadores. Esta dinámica fue muy positiva ya que impactó favorablemente en la calidad y utilidad de los resultados de la evaluación.

- Las recomendaciones del equipo evaluador son pertinentes y valiosas, y permitirán mejorar la operación del programa principalmente en materia de normatividad, capacitación, comunicación y desempeño digital.

- El informe final del evaluador externo cumple con los TdRs del Programa autorizados por la SHCP.

III. Comentarios Específicos

A. Coordinación de Planeación y Evaluación (CPE)

Las recomendaciones del evaluador externo en relación al diseño del Programa son pertinentes y ejecutables, por lo que serán consideradas en el proceso de actualización, revisión y mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y de los Indicadores de Desempeño del ejercicio fiscal 2015, que de acuerdo a lo señalado en los "Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015" deberá estar integrada a más tardar el 1° de agosto de 2014. Cabe hacer las siguientes consideraciones:

- Para el Ejercicio Fiscal 2015, la SHCP solicita la vinculación de las estructuras programáticas con los Objetivos de los Programas Sectoriales y con el Objetivo de la Meta

[4] El detalle de los resultados presentados por el evaluador y su utilidad se describen en la sección III.

Nacional[5]. Esto implica incluir los objetivos sectoriales u objetivos transversales en el nivel de Fin de la MIR de los Programas presupuestarios[6].

- Debido a lo anterior, la recomendación del evaluador de modificar el objetivo a nivel de propósito como "Las cuotas obrero-patronales de los sujetos obligados registrados son fortalecidas mediante mayor incorporación y mejor fiscalización y cobranza"[7], será solventada considerando las propuestas de la SHCP de definir el problema como "las cuotas obrero-patronales de los sujetos obligados no son pagadas eficientemente" y el propósito como "Las cuotas obrero-patronales son recaudadas eficientemente mediante mayor incorporación y mejor fiscalización y cobranza"[8].

- En resumen, las recomendaciones del evaluador externo serán solventadas de la siguiente manera: i) las dimensiones de incorporación y recaudación (fiscalización y cobranza), serán incluidas en los Componentes del Programa: Componente 1 de Incorporación de cotizantes optimizada, y Componente 2 de Cobranza y Fiscalización de cuotas obrero-patronales optimizadas, ii) las Actividades establecerán una relación de causalidad con cada uno de los Componentes, y iii) se sustituirán 4 indicadores para garantizar la congruencia de la información.

B. Unidad de Incorporación al Seguro Social (UISS)

En el marco de la evaluación de los macroprocesos, la estrategia integral para el cumplimiento del objetivo del Programa está orientada a incrementar la afiliación de trabajadores, simplificar la prestación de trámites y servicios, consolidar la presencia fiscal y mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza de las cuotas obrero-patronales.

El consultor señala que los componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados deben representar los servicios o productos proporcionados por el Programa, que en este caso corresponden a la incorporación y la fiscalización y cobranza, por lo que es necesario que se conozca el desempeño de cada uno de ellos.

---

[5] "Lineamientos para el Proceso de Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2015, apartado Vinculación de las estructuras programáticas con el PND 2013-2018 y sus programas".

[6] "Lineamientos para el registro, revisión, actualización, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2014, inciso 15". "Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015, apartado V. Alineación de la MIR e Indicadores de Desempeño a los Objetivos Sectoriales u Objetivos Transversales".

[7] El programa en el 2013 tenía identificado el problema a resolver como: "las cuotas de seguridad social no son pagadas correctamente".

[8] Dentro del marco de los trabajos realizados por el Instituto en forma conjunta con la SHCP, para la mejora en la integración de la Matriz de Marco Lógico (MML), el pasado 1° de abril de 2014 personal de la CPE asistió al "Taller Técnico de Gestión para Resultados, Metodología de Marco Lógico y Planeación del Sector", impartido por la Lic. Elizabeth A. Martínez González de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP, que se llevó a cabo en la Unidad de Congresos del Centro Médico Nacional Siglo XXI; con el objeto de coadyuvar a la óptima aplicación de las disposiciones de los Lineamientos para el registro, revisión, actualización, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios 2014.

Así, tomando como base el marco normativo y regulatorio del Instituto, se ejecutan los procesos de los que tanto derechohabientes como patrones, ambos clientes del IMSS, reciben los servicios. También señala que los procesos se ejecutan con base en procedimientos específicos, con lo cual como producto de su revisión se evalúa su desempeño, su contribución al cumplimiento del marco normativo y operativo, así como a la identificación de oportunidades para instrumentar mejoras en los propios procesos.

Concluye que en cuanto a los procedimientos valorados del macroproceso de Incorporación, se requiere identificar su papel y orden, es decir establecer su secuencia lógica; capacitar al personal responsable de ejecutar los procedimientos, el cual requiere mayor capacitación y carece de los recursos materiales necesarios para el desempeño de las funciones que lleva a cabo; trabajar en las áreas de oportunidad que presenta la plataforma tecnológica para brindar adecuado soporte a los procesos operativos, así como mejorar la infraestructura para la prestación de los servicios presenciales.

Con base en dicha valoración las recomendaciones de mejora para los procesos relevantes seleccionados en materia de Incorporación están encaminadas a lo siguiente:

- **Identificar los procedimientos que tengan relación entre sí para efecto de definir claramente la secuencia con que deben operar.**

  Al respecto, institucionalmente y como parte de un ejercicio permanente de revisión del marco normativo que rige la gestión operativa, a través del Programa de Anual de Actualización de Documentos Internos (PAADI) se seguirán adoptando acciones de simplificación y fusión de procedimientos.

  Conforme a la normatividad que regula las actividades del Instituto, cada año se programa la revisión de los procedimientos, identificándose aquellos que deben ser objeto de actualización, fusión, cancelación o alta, con lo cual, atendiendo a la recomendación, de ser procedente se establecerá en la políticas la descripción del proceso que antecede o es subsecuente para cada procedimiento.

- **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.**

  Sobre el particular, cada año se realizan, conforme al "Programa de Capacitación Institucional" coordinado por la Dirección de Administración y previa detección de necesidades, cursos de actualización normativa asociada al macroproceso de Incorporación.

  Adicional a la capacitación programada, se continuarán empleando 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 de directrices normativas y operativas.

Como resultado de lo anterior, el personal operativo estará en posibilidad de tener los conocimientos necesarios para el dominio de trámites y procedimientos, y para aplicar en forma homologada los criterios normativos establecidos para cada proceso.

- **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.**

  En concordancia con esta recomendación, se lleva a cabo una constante evaluación de la funcionalidad de los aplicativos, identificando los puntos de mejora. 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 de los procesos.

  Con el objeto de contar con una mejor infraestructura tecnológica, que brinde soporte adecuado a la operación, se ha establecido una Agenda Tecnológica asociada a los procesos del ámbito de responsabilidad de la UISS.

- **Continuar con 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 para los patrones y derechohabientes del Instituto.

  Ya están hoy digitalizados trámites asociados al macroproceso de Incorporación, tales como asignación o localización de número de seguridad social, alta patronal e inscripción en el seguro de riesgos de trabajo para persona física; modificaciones en el seguro de riesgos de trabajo (movimientos patronales) y determinación de la prima del Seguro de Riesgos de Trabajo, entre otros. Asimismo, se continua con el desarrollo de nuevos aplicativos para efectuar los trámites por Internet, con ello se contribuye a consolidar una de las prioridades institucionales: el acercar al IMSS al ciudadano, facilitándole la realización de los trámites y el acceso a herramientas tecnológicas que permitan el ejercicio de derechos y cumplimiento de obligaciones, así como el evitarle desplazamientos y gastos innecesarios.

En conclusión, se considera que la evaluación realizada al macroproceso de Incorporación identifica, a través de las recomendaciones formuladas, el problema que se busca resolver, contándose institucionalmente con los mecanismos e instrumentos de control para llevar a cabo las acciones de mejora que permitan dar sólido sustento a la ejecución de los procesos, así como mantenerlos debidamente alineados con la estrategia institucional.

C. Unidad de Fiscalización y Cobranza (UFC)

Por lo que se refiere al macroproceso de Recaudación, en el que fueron evaluados los procesos de "Notificación de créditos fiscales" y el de "Procedimiento Administrativo de Ejecución", las recomendaciones se clasifican en 4 rubros.

- **Reforzar la capacitación del personal operativo en áreas técnicas y del personal de mando en habilidades gerenciales.**

  Sobre el particular, la UFC considera que efectivamente se requiere fortalecer la capacitación del personal que desarrolla funciones relacionadas con la notificación y el cobro de los créditos fiscales, por lo que no obstante la capacitación que se realiza en forma anual dentro del marco del "Programa de Capacitación Institucional", así como a través de videoconferencias, implementará un programa de capacitación en dos vertientes: una en el área técnica, dirigida al personal de nivel operativo a fin de mejorar la calidad en los actos administrativos, y otra en temas relativos a trabajo por procesos y habilidades gerenciales, dirigida al personal de mando.

- **Adecuar los procedimientos para que exista una adecuada interconexión entre ellos y para que describan las actividades de inicio a fin de cada proceso.**

  La UFC lleva a cabo la actualización de los procesos normativos dentro del "Programa Anual de Actualización de Documentos Internos" (PAADI) y, aun cuando el consultor no precisó los procesos en los que detectó la falta de interconexión, dentro de este programa se analizará en forma integral los procesos a fin de detectar aquellos en los que no existe dicha interconexión y realizará las adecuaciones correspondientes.

- **Contar con un sistema informático integral para el control de los procesos de punta a punta; modernizar el equipo de cómputo y facilitar y hacer más eficientes los trámites a través del portal de internet del Instituto.**

  La UFC coincide con la recomendación del consultor, ya que se cuenta con diversos sistemas para controlar diversos procesos, sin que exista la comunicación adecuada entre dichos sistemas, y en muchos casos no se cuenta con equipo de cómputo adecuado; esta situación se hará del conocimiento de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico y de la Dirección de Administración, respectivamente.

  En cuanto al tema del Portal de internet del Instituto, la UFC también coincide con la recomendación del consultor. Precisamente, con el fin de facilitar y hacer más eficiente el pago de cuotas obrero-patronales y multas, se están llevando a cabo adecuaciones y mejoras al Sistema de Pago Referenciado (SIPARE).

- **Para un mejor cobro de créditos fiscales, establecer acciones de cobro diferenciadas, implementar un modelo de riesgo para conocer por ejemplo que patrones tiene una planeación fiscal para evadir el pago de las cuotas, así como realizar acciones de cobro persuasivo.**

  La UFC considera acertada esta recomendación por lo que ya realiza acciones a fin de generar las condiciones para que el Instituto pueda realizar el cobro de créditos a través de canales diferenciados, como cartas invitación, correos electrónicos, entre otros, previo al inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

En resumen, se considera que las conclusiones relativas al macroproceso de Recaudación efectuadas por el consultor son acertadas, ya que están enfocadas a hacer más eficiente el proceso de cobro de créditos fiscales.

Posición Institucional del Servicio de Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006 "Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero-Patronales" a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación. Reporte elaborado el 8 de agosto de 2014, por:

Judith Alejandra Frías Anguiano
Coordinadora de Planeación y Evaluación

Norma Gabriela López Castañeda
Titular de la Unidad de Incorporación al Seguro Social

José Arturo Lozano Enríquez
Titular de la Unidad de Fiscalización y Cobranza

Luis Gerardo Magaña Zaga
Titular de la Unidad de Servicios Estratégicos

Gerardo Miguel Ramírez Fraga
Coordinador de Servicios Administrativos y de Mejora Continua de Procesos de Incorporación y Recaudación