



**Caja Costarricense de Seguro Social**  
**Dirección de Cobros**

05 de junio de 2014

Licenciada  
Lucía Catalina Vargas Masís, Jefe  
Área Gestión de Cobro a Patronos

**Asunto: Informe Final de Gestión – Subárea Cobro Administrativo a Patronos**

Estimada señora:

Como es de su conocimiento, mediante oficios DCO-0326-2014 y DCO-0342-2014 de fechas 21 y 25 de abril 2014 respectivamente, el Licenciado Luis Diego Calderón Villalobos, Director de la Dirección de Cobros, informa lo referente a la rotación de jefaturas de Sub Área, de la Dirección de Cobros.

En cuanto a mi persona, estuve a cargo de la Sub área Cobro Administrativo a Patronos hasta el día 02 de mayo del presente año, ya que fui trasladada a la jefatura de la Sub área Plataforma de Servicios a partir del 05 de mayo de 2014.

En virtud de lo anterior y según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, adjunto encontrará Informe Final de Gestión, como jefatura de la Sub área Cobro Administrativo a Patronos, de la Dirección de Cobros, puesto que ocupé desde febrero de 2006 al 02 de mayo de 2014, lo anterior según los términos establecidos en la resolución R-CO-61, de las doce horas del veinticuatro de junio del dos mil cinco, emitida por la Contraloría General de la República.

Asimismo le informo que me reuní con la Licenciada Olga Duarte Bonilla, quien asumió la jefatura de la Sub área Cobro Administrativo a Patronos para informar, entre otras cosas, sobre las gestiones que se realizan en la Subárea.

En cuanto a los activos asignados a mi persona se realizó la boleta de traslado correspondiente.

Toda la información fue respaldada en los servidores de la Dirección de Cobros a fin de que sirvan de consulta, en caso de ser necesario.

En el informe se detalla los ampos con documentos de la Subárea, los cuales quedaron debidamente foliados y rotulados.

En la mejor disposición de aclarar cualquier consulta al respecto, así como colaborar en lo que esté a mi alcance durante el periodo de transición, se suscribe,

Atentamente,

Olga M<sup>a</sup> Navarro Fonseca  
**Jefe**

Copia: Licda. Olga Duarte Bonilla / Unidad de Gestión de Recursos Humanos / Archivo



# Caja Costarricense de Seguro Social

## Subárea Cobro Administrativo a Patronos



# INFORME FINAL DE GESTIÓN

**Olga M<sup>a</sup> Navarro Fonseca**  
**Jefe de Subárea**

05 DE JUNIO DE 2014



**Caja Costarricense de Seguro Social**  
**Dirección de Cobros**  
**Sub-área Cobro Administrativo a Patronos**

---

**CONTENIDO**

Presentación.....	5
I. Resultados de la Gestión:.....	8
1. Labores realizadas: .....	8
1.1 Recurso Humano: .....	8
1.2 Operativas:.....	8
1.2.1 Procesos de la Subárea .....	9
1.2.2 Productos y Servicios que brinda la Subárea .....	15
1.2.2.1 Emisión de avisos de cobro: .....	15
1.2.2.2 Notificación de deudas .....	16
1.2.2.3 Porcentaje de recuperación de las deudas en cobro administrativo producto de la notificación de la prevención de pago – aviso de cobro .....	18
1.2.2.4 Porcentaje de la cartera de morosidad en cobro judicial por planillas .....	19
1.2.2.5 Porcentaje de arreglos de pago en cobro judicial .....	22
1.2.2.6 Gestión de cobro por concepto de responsabilidad solidaria .....	23
1.2.2.7 Trámite de Anulaciones de facturas improcedentes de Seguros Voluntarios .....	24
1.2.2.8 Cobro por incumplimientos contractuales y procedimientos administrativos: ....	24
1.2.2.9 Cobro de Pensiones .....	24
1.2.2.10 Refrendo de certificaciones de cobro judicial a trabajadores independientes.....	24
1.2.2.11 Cheques debitados .....	25
1.2.2.12 Terminación de juicios .....	25
1.2.2.13 Atención de escritos y recursos presentados por los patronos: .....	26
1.2.2.14 Asistencia en audiencias convocadas por los Tribunales de Justicia: .....	26
1.2.2.15 Fiscalización de la empresa contratada para la notificación de los avisos de cobro: .....	26
1.2.2.16 Conciliación de la cuenta contable 138 SEM-IVM:.....	27
1.2.2.17 Asignación de casos para los abogados externos: .....	28
1.2.2.18 Asignación de casos para los abogados internos .....	29
1.2.2.19 Seguimiento de asuntos relacionados con el SICERE .....	29
1.2.2.20 Asesoría en materia de gestión de cobro administrativo .....	29
1.2.2.21 Comisiones.....	30
1.2.2.22 Acuerdos de Junta Directiva.....	30
1.2.3 Informes que elabora la Subárea.....	31
1.2.4 Autoevaluación del Sistema de Control Interno .....	32



**Caja Costarricense de Seguro Social**  
**Dirección de Cobros**  
**Sub-área Cobro Administrativo a Patronos**

1.2.5	Avance al Plan de Mejoras de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2012.	32
1.2.6	Auto evaluación de Control Interno 2013.....	33
1.2.7	Estado de la Auto evaluación de Control Interno 2013 .....	34
1.2.8	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional SEVRI.....	34
1.2.9	Compromisos de Resultados 2014 .....	38
1.2.10	Análisis FODA de la Subárea .....	40
1.2.10.1	FORTALEZAS .....	40
1.2.10.2	OPORTUNIDADES .....	40
1.2.10.3	DEBILIDADES .....	41
	FACTORES ENDOGENOS .....	41
	FACTORES EXÓGENOS .....	42
1.2.10.4	AMENAZAS.....	43
1.2.11	Reuniones con el personal .....	43
1.2.12	Activos de la Subárea (equipo y suministros de oficina) .....	43
1.3	Tecnológicas .....	45
1.3.1	Requerimiento para Automatizar la Gestión de Cobro Administrativo .....	45
1.3.2	Requerimiento para gestionar el cobro por Servicios Médicos a No Asegurados con Capacidad de Pago. ....	47
1.3.3	Requerimiento para gestionar el cobro de deuda de Asignaciones Familiares (ASFA) .....	48
2.	Asuntos pendientes y/o de seguimiento: .....	49
3.	Principales logros alcanzados en la gestión.....	53
4	Resultados en los compromisos suscritos entre la Subárea y el Área Gestión de Cobro a Patronos y la Dirección de Cobros. ....	56
	Anexos .....	57

## **Presentación**

La Contraloría General de la República, mediante resolución R-CO-61, de fecha veinticuatro de junio de dos mil cinco, emite directriz referente a la obligación de los jerarcas y titulares subordinados de presentar al final de su gestión un informe que contemple los resultados obtenidos durante el período de la gestión.

Por su parte, la Ley General de Control interno, en el artículo 12, inciso e), establece que los jerarcas y los titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión, el cual debe ser entregado a su sucesor.

En razón de lo anterior, a continuación se presenta el informe con los resultados y gestiones realizadas por la suscrita en calidad de Jefe de la Sub Área Cobro Administrativo a Patronos, durante el período 06 de febrero 2006 al 30 de abril 2014.

Entre los resultados más importantes obtenidos durante mi gestión en calidad de Jefe de la Subárea, se destaca el aumento en el porcentaje de cobro judicial de la morosidad patronal del sector privado (correspondiente a Oficinas Centrales), el cual en el primer trimestre del 2014 alcanzó el 93.18% correspondiente a los patronos con deudas mayores a dos años de antigüedad y con una representación del 57% en los patronos con deudas menores a los dos años de antigüedad. Éstos últimos generalmente adeudan la planilla vencida, ya que el cobro se realiza mensualmente. En términos generales, la cartera de cobro judicial de Oficinas Centrales cerró a marzo 2014 en un 84.13%, indicador que al primer trimestre del 2006 se encontraba en un 69%.

La Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, adscrita al Área Gestión de Cobro a Patronos tiene como proceso sustantivo la gestión de cobro administrativo, con el fin de recuperar las deudas en la vía administrativa. En este sentido se debe notificar las deudas, otorgando plazo para que se normalice la situación de morosidad; vencido el plazo y de continuar la morosidad, proceder a certificar las deudas para cobro judicial.

Como resultado de la gestión cobratoria, la Subárea debe atender en forma personalizada a los usuarios que se presentan a solicitar información referente al cobro, así como coordinar con otras unidades de la Dirección de Cobros.

Uno de los problemas esenciales que a mi criterio enfrenta la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, es la falta de recurso humano, tecnológico y de espacio físico, que se requiere para dar una adecuada gestión a la totalidad de la población morosa adscrita a Oficinas Centrales, así se dejó planteado a la jefatura del Área Gestión de Cobro a Patronos, según consta en informe técnico y en el oficio SCAP-2074-2012.

Como primera medida para solventar este problema, se ha tratado de ubicar a los funcionarios de manera que no sientan hacinamiento en el desarrollo de sus funciones, así como la motivación que frecuentemente se procura para el equipo de trabajo en cuanto a los resultados de la gestión, buscando que estos resultados no se desmejoren.

Se dividió la cartera de morosidad de patronal, entre los siete funcionarios de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, con el fin de abarcar la totalidad de la población morosa.

Otro de los problemas que enfrenta la Subárea, es la cantidad de actividades que se desarrollan de forma manual.

En línea con el párrafo anterior, se ha coordinado con la Subárea Sistemas Administrativos Financieros y se han realizado mejoras al sistema de información.

Se elaboró el requerimiento denominado "Automatización Gestión de Cobro Administrativo", el cual fue aprobado por el Comité de usuarios. Con este requerimiento se pretende automatizar la gestión de cobro administrativo, de tal manera que en el sistema de información se creen procesos diferidos que permitan cambiar los procedimientos manuales actuales, a procesos automatizados, con el fin de poder liberar recursos humanos en la atención de estas tareas y dedicarlas a funciones más de control, seguimiento y supervisión, lo cual implicará tener gestiones de cobro administrativo más voluminosas, eficientes y mejor controladas.

A inicios del año 2012 se conformó un grupo de trabajo para definir las modificaciones que se requieren en el sistema, con el fin de incorporarlas al

requerimiento CUDS-R154, las cuales fueron remitidas mediante oficio SCAP-0620-2012 del 17 de abril de 2012.

A partir del año 2013, se inició con la emisión de los avisos de cobro de forma masiva.

Aunado a lo anterior, se participó en sesiones de trabajo referente a un proyecto que el Área Gestión de Cobro a Patronos promovió para el desarrollo del sistema de automatización de la gestión cobratoria, tanto administrativa como judicial.

## **I. Resultados de la Gestión:**

De conformidad con lo establecido por la Contraloría General de la República según resolución R-CO-61, de las doce horas del veinticuatro de junio del dos mil cinco, a continuación se detallan cada uno de los puntos que se establecen en dicha directriz.

### **1. Labores realizadas:**

De las labores realizadas durante el período que va desde el 06 de febrero de 2006 hasta el 30 de abril del 2014, se destacan las siguientes según su ámbito de acción:

#### **1.1 Recurso Humano:**

En materia de recurso humano, la Subárea cuenta con las siguientes plazas:

**Cuadro No. 1**  
**Recurso Humano de la Subárea**

	<b>Código</b>	<b>Nombre funcionario</b>	<b>Nº Cédula</b>	<b>Interino Propiedad</b>	<b>Puesto</b>
<b>1</b>	33171	Olga María Navarro Fonseca	9-099-279	P	Jefe Sección Sede
<b>2</b>	33178	Nathaly Solano Agüero	1-1102-523	P	Profesional 4
<b>3</b>	29426	Teresita Díaz Madrigal	1-687-430	I	Profesional 2
<b>4</b>	33177	Marcela Ureña Cruz	1-887-803	I	Profesional 1
<b>5</b>	26042	Jenny María Vargas Esquivel	1-1057-280	I	Técnico Administrativo 5
<b>6</b>	170	Marbel Arturo Rosales Sibaja	6-285-318	I	Técnico Administrativo 5
<b>7</b>	26875	Oscar Rivera Morales	1-517-914	P	Asistente Téc. Administrativo 4
<b>8</b>	871	Montserrat Cerdas Serrano	1-1402-574	I	Asistente de Abogacía

#### **1.2 Operativas:**

En el año 2005 la Dirección de Cobros remitió a la Gerencia de División Financiera una estrategia en la cual se propuso una serie de cambios en cuanto al proceso de cobro, seguida de una serie de acciones organizativas, tecnológicas y operativas, tendientes a disminuir las cifras de morosidad.



La Junta Directiva en el artículo 21 de la sesión 8019, celebrada el 15 de diciembre de 2005 aprobó la estrategia, beneficiándose la Subárea de Cobro Administrativo con 01 plaza de Técnico Administrativo 5.

A partir del 2006 se han realizado cambios en la gestión de cobro con el fin de combatir el fenómeno de la morosidad de los patronos y su impacto en la sostenibilidad financiera de la institución.

Asimismo, para atender lo requerido por la Contraloría General de la República en el informe DFOE-SOC-IF-08-2011, se definió una serie de objetivos y acciones estratégicas a implementar por parte de la Dirección de Cobros, Direcciones regionales y Sucursales para los años 2012-2016.

A continuación se menciona los procesos de la Subárea.

### 1.2.1 Procesos de la Subárea

Hasta el año 2008 la Subárea tenía identificados los siguientes procesos:

**Cuadro No. 2**  
**Procesos de la Subárea**

No.	Nombre del Proceso	Producto	Clasificación
1	Emisión de avisos de cobro y firmeza administrativa	Aviso de cobro con firmeza administrativa	Sustantivo
2	Certificación de cobro judicial vía civil	Cobro Judicial	Sustantivo
3	Certificación de cobro judicial vía penal	Cobro Judicial	Sustantivo
4	Certificación de cobro judicial para legalización o quiebra	Cobro Judicial	Sustantivo
5	Gestión de cobro por responsabilidad solidaria	Cobro Judicial	Sustantivo
6	Gestión de cobro de cheques debitados	Gestión de Cobro de Cheques Debitados	Sustantivo
7	Gestión de cobro de arreglos de pago	Cobro Judicial	Sustantivo
8	Pago de gastos y costas	Pago de costas procesales y gastos	Sustantivo
9	Pago de honorarios	Pago de honorarios profesionales	Sustantivo
10	Auxilios reembolsables	Cobro Judicial	Sustantivo
11	Varios informes	Evaluación de las Gestiones del Área.	Apoyo

En el año 2008 se modificaron las funciones de la Subárea, por lo que se realizó nuevamente el levantamiento y documentación de Procesos, quedando como único proceso sustantivo la “**Gestión de Cobro Administrativo**” el cual inicia con la recepción del listado de morosidad, hasta que se entrega la certificación de cobro judicial a la Subárea Cobro Judicial a Patronos.

De variarse los procedimientos de trabajo, se requiere revisar el proceso a fin de determinar si se debe modificar, actualizar o bien agregar otros.

A continuación se describe el procedimiento para la “**Gestión de Cobro Administrativo**”.

Se gestiona las cuotas obreras, patronales y Ley de Protección al Trabajador, intereses, multas y facturas especiales, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Recibir por parte de la jefatura los casos a gestionar.
- Generar el aviso de cobro.
- Coordinar la notificación de las deudas.
- Dar firmeza administrativa a las facturas, en el sistema.
- Emitir certificados de cobro judicial (vía civil y penal).
- Asignar el abogado director del caso.
- Registrar el monto correspondiente al gasto administrativo.
- Trasladar la documentación relacionada con la gestión de cobro realizada, a la Subárea Cobro Judicial a Patronos para que se continúe con el proceso de cobro y a la Subárea Plataforma de Servicios, para que se archive la documentación en el expediente patronal.

- Una vez trasladada la certificación de cobro judicial, proceder a modificar en el sistema, el estado del informe de juicio pasando de “activo” a “entregado”.
- Dar seguimiento al menos una vez cada seis meses, a los casos de montos mínimos que no son trasladados a cobro judicial (patronos en estado de activos) a fin de gestionar aquellos casos que han superado el costo de la gestión.
- Realizar las anotaciones correspondientes al cobro realizado, en la hoja de ruta o en observaciones del juicio, según corresponda.
- Revisar los reportes de Convenios de Pago, para determinar aquellos que han sido finalizados por incumplimiento a fin de que sean gestionados después de finalizado el informe.

### **Otros procesos gestionados por la Unidad:**

#### **Gestión de Cobro de Arreglos de Pago:**

Gestionar la notificación de las deudas a los patronos (y fiadores en el caso de los arreglos de pago con garantía fiduciaria) que presentan más de 03 cuotas morosas y emitir el certificado de cobro judicial.

#### **Gestión de Cobro de Cheques Debitados:**

Gestionar el cobro a los patronos, para reponer el monto cancelado mediante cheque y que después son debitados por el Sistema Bancario Nacional, por diferentes situaciones y devolver el cheque una vez cancelado el mismo.

### **Gestión de Cobro por Responsabilidad Solidaria:**

Notificar y certificar las deudas por concepto de responsabilidad solidaria, a los patronos vinculados en el sistema, según lo establecido en los artículos 30 y/o 51 de la Ley Constitutiva de la Caja.

### **Notificación de deudas mediante Edicto:**

Gestionar la notificación de deudas a través del Diario Oficial La Gaceta, cuando un patrono no se logra localizar. Esta gestión debe ser coordinada con la Imprenta Nacional y con la Subárea de Administración y Logística de la Dirección de Cobros. Esta última en cuanto al contenido presupuestario.

### **Fiscalización de la empresa contratada para la notificación de los avisos de cobro:**

La Subárea de cobro Administrativo a Patronos es la encargada de realizar la fiscalización de la gestión realizada por Correos de Costa Rica S.A. (empresa que actualmente brinda el servicio) e informar a la Dirección de Cobros. El objeto de la fiscalización es garantizar el correcto y oportuno cumplimiento del contrato.

En marzo del 2012 se elaboró el documento "Manual de Procedimiento para la notificación de aviso de cobro a Patronos y Trabajadores Independientes Morosos con la Caja Costarricense de Seguro Social por medio de contratación externa".

### **Gestión de Cobro de deudas Sector Público:**

A partir del 12 de julio del 2007 con la aprobación de la nueva metodología por parte de la Junta Directiva es que se pudo determinar la deuda, para proceder al cobro de las sumas acumuladas al período de 1994 al 31 de diciembre del 2006, provocando que esos montos sean líquidos y exigibles hasta que quedaron debidamente aprobados por la Junta Directiva.

La Subárea de Cobro Administrativo a Patronos emite el Aviso de Cobro, el cual es notificado a la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ya que DESAF es una dependencia técnica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y al Ministerio de Hacienda. El cobro se hace con base en certificaciones de deuda que traslada la Dirección Financiero Contable a la Dirección de Cobros, por concepto de Impuesto de Ventas, Ley Cigarrillos y Licores, Ley de Protección al Trabajador, Costo Indigentes, Pacientes en Fase Terminal y Servicios Médicos y Servicios Administrativos.

### **Gestión de cobro de deudas del Instituto Nacional de Seguros I.N.S.:**

La Dirección Financiero Contable procede a remitir oficio a la Dirección de Cobros adjuntando en original la certificación de la deuda, emitida por la Subárea de Contabilidad Operativa, y solicita iniciar la gestión cobratoria ante la dependencia correspondiente del Instituto Nacional de Seguros, por atenciones brindadas por la Caja, producto de riesgos excluidos.

**Gestión de cobro por Campos Clínicos:** Es el cobro que se hace a las universidades por prácticas que los estudiantes en medicina realizan en un período determinado, en los diferentes centros médicos de la Institución. Esta función es muy ocasional que se tenga que realizar.

**Elaboración de Resoluciones para anular cuotas improcedentes de Seguro Voluntario:** La Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, en noviembre del año 2009 asumió transitoriamente la función de elaborar la resolución que motiva el acto de anular cuotas improcedentes por concepto de seguros voluntarios (art. 14 Reglamento para la Afiliación de Asegurados Voluntarios).

**Seguimiento a los Acuerdos de Junta Directiva.** Atender los acuerdos que emite la Junta Directiva, que tienen injerencia en la gestión cobratoria.

**Seguimiento a los informes de Auditoria.** Atender las recomendaciones que emite la Auditoria interna y/o externa y que tienen ingerencia en la gestión cobratoria.

**Cobro por procedimientos administrativos:** Elaborar la certificación de la deuda para su traslado a la Dirección Jurídica, en cumplimiento a lo establecido en la circular GF-40.149 del 04 de octubre de 2010, suscrita por el conjunto de Gerentes de la Institución.

**Cuentas contables:** Revisar y conciliar la cuenta contable 138-01-3 (Cuenta por cobrar cheques debitados).

**Activos (equipo y suministros):** Llevar el control de activos de la Subárea, realizar inventarios y confeccionar boletas de traslado de activos, cuando se requiera.

**Cobro por incumplimientos contractuales:** Elaborar la certificación de cobro judicial para su traslado a la Dirección Jurídica, en cumplimiento a lo establecido en la circular GF-56.770 del 30 de octubre de 2008, suscrita por el conjunto de Gerentes de la Institución.

**Gestión de cobro a patronos fallecidos.** Hasta el año 2013, la Subárea de Cobro Judicial a Patronos era la encargada de dar trámite a los patronos (físicos) fallecidos, ya que de determinarse que un patrono estaba fallecido, se procedía con la declaratoria de difícil recuperación, en caso de que el deudor no tuviera un proceso sucesorio abierto. A partir del primer trimestre de 2014 se recibió la instrucción por parte de la jefatura superior de hacer la declaratoria de difícil recuperación en la Subárea de Cobro Administrativo, en caso de que un patrono esté registrado en sistema como fallecido y que tenga deudas en cobro administrativo.

**Confección de asientos para aplicar pagos de Auxilios Reembolsables y Becas.** Elaborar el asiento a solicitud del CENDEISS, para aplicaciones totales de las deudas.

**Control de la correspondencia:** Recibir, registrar, asignar, tramitar y archivar correspondencia interna y externa.

**Nuevos Morosos:** Antes del año 2012 se solicitaba listados de patronos con deudas de 01 a 60 días de antigüedad. A partir del 2012 se inició con la gestión de cobro a los patronos que tienen deudas menores a dos años de antigüedad.

### 1.2.2 Productos y Servicios que brinda la Subárea

A continuación se enlistan los productos y servicios que se brindan en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, dirigido al proceso de cobro de la población patronal:

#### 1.2.2.1 Emisión de avisos de cobro:

La Subárea genera mensualmente el reporte denominado “Prevención de Pago – Aviso de Cobro” a los patronos que presentan morosidad en el pago de las cuotas obrero patronales y Ley de Protección al Trabajador.

El siguiente cuadro muestra los avisos de cobro generados durante los años 2006 al 2014:

**Cuadro No. 3**  
**Avisos de cobro emitidos por año**

Año	Cantidad
2006	16.769
2007	20.724
2008	21.932
2009	20.830
2010	23.816
2011	25.355
2012	35.141
2013	42.231
2014*	10.649

\*Dato al 30 de abril del 2014

La jefatura de la SubÁrea recibe mensualmente listado de morosidad, los cuales son analizados, ordenados por monto y luego los traslada a los funcionarios para que se gestione el cobro.

Los funcionarios generan los avisos de cobro, los cuales se enlistan en un archivo de Excel y se coordina la entrega de los casos con la empresa Correos de Costa Rica S.A., empresa contratada para gestionar las notificaciones de las deudas.

Con la propuesta de automatización de cobro administrativo se pretende agilizar la gestión del cobro y disponer de una mayor posibilidad para recuperar las deudas oportunamente, así como incorporar un mayor control direccionando los recursos existentes para realizar actividades dirigidas a éste, a través de:

- Emisión de avisos y certificaciones de cobro judicial de forma masiva y automática.
- Contar con un archivo electrónico de los casos a gestionar, que pueda ser facilitado a la empresa contratada para realizar las notificaciones respectivas.
- Actualizar de forma automática la información relacionada con el proceso de cobro administrativo.
- Registro automático de gastos por cobro administrativo.
- Posibilidad de reimprimir un aviso de cobro.
- Bloquear y desbloquear un aviso de cobro, por situaciones especiales como: medidas cautelares.

#### **1.2.2.2 Notificación de deudas**

El objetivo de la Subárea es gestionar la recuperación de las deudas de patronos morosos activos e inactivos, para lo cual se debe notificar el aviso de cobro, otorgando plazo (cinco días) para que se normalice la situación de morosidad.



El siguiente cuadro muestra los avisos de cobro notificados durante los años 2006 al 2014:

**Cuadro No. 4**  
**Avisos de cobro notificados por año**

Año	Cantidad
2006	4.486
2007	12.626
2008	11.105
2009	17.664
2010	18.589
2011	21.254
2012	28.660
2013	21.466
2014*	6.783

\*Dato al 30 de abril del 2014

De acuerdo con las metas establecidas en la Estrategia para el control de la morosidad patronal, en cuanto a la notificación de las deudas, se establecieron las siguientes metas para los años 2012 al 2016:

- **Descripción de la meta:**

Que durante los años del 2012 al 2016, se notifiquen 99.626 avisos de cobros a patronos morosos con deudas menores a dos años de antigüedad.

- **Meta anual:**

2012	2013	2014	2015	2016
15.730	20.974	20.974	20.974	20.974

- **Descripción de la meta:**

Que durante los años del 2012 al 2016, se notifiquen 6308 avisos de cobros a patronos activos con deudas mayores a 2 años e inactivos adscritos a Oficinas Centrales.

- **Meta anual:**

2012	2013	2014	2015	2016
996	1328	1328	1328	1328

De acuerdo con los resultados del cuadro No.4, del total de los avisos de cobro notificados para el año 2012, las metas se cumplieron al 100%, superándola en un 71%. En el 2013 la meta se cumplió en un 96%. El motivo por el cual no se cumplió la meta al 100% se debe a que no se logró notificar los 1.328 patronos inactivos.

Un factor que coadyuvo en los resultados de la gestión de notificación de las deudas, fue la contratación con la empresa Correos de Costa Rica S.A. para notificar las deudas de patronos y trabajadores independientes morosos con la Caja, contrato que se firmó el 13 de febrero del 2012.

Los avisos de cobro que son notificados, deben ser actualizados de forma manual en el sistema, así como el cambio a firmeza administrativa, por lo que con la automatización del proceso de cobro se pretende que el estado de las facturas cambie a "firmeza administrativa" de forma automática, al sexto día después de notificada la deuda y continuar con el proceso de certificar las deudas para cobro judicial.

Los avisos de cobro que no se notifican por falta de localizar al deudor, no pueden certificarse para cobro judicial ya que no cuentan con la firmeza administrativa. Estos casos deben ser analizados para determinar la viabilidad de notificarse mediante edicto en el periódico oficial La Gaceta.

La gestión de cobro se realiza a la totalidad de los patronos morosos, no obstante se da prioridad a los patronos con mayor morosidad y a los patronos activos con deudas menores a dos años de antigüedad.

#### **1.2.2.3 Porcentaje de recuperación de las deudas en cobro administrativo producto de la notificación de la prevención de pago – aviso de cobro**

A partir del año 2007 la Subárea cuantifica los casos de los patronos a los cuales se les genera el aviso de cobro por morosidad para la notificación respectiva y que posteriormente el patrono cancela o formaliza convenio o arreglo de pago, obteniendo que del total de avisos de cobro notificados del 2007 al I Trimestre del 2014, el 51% de los patronos normalizaron la situación de morosidad con la CAJA.

En el siguiente detalle de casos recuperados, se puede observar que en el año 2012 se dio un aumento significativo en la cantidad de avisos de cobro que se notificaron y fueron recuperados. Podría deducirse que ese aumento se debió a la contratación de Correos de Costa Rica S.A. para notificar las deudas, sin embargo en el año 2013 la cantidad de casos disminuyó debido a que durante ese año no se gestionó notificaciones mediante edicto, de deudas de los patronos sin localizar.

**Cuadro No. 5**  
**Recuperación de deudas**

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>
2006	0
2007	3.464
2008	5.591
2009	9.296
2010	9.183
2011	11.583
2012	16.159
2013	8.360
2014*	6.442
<b>Total</b>	<b>70.078</b>

\*Datos al 30 de abril de 2014. Incluye avisos de períodos anteriores (diciembre 2013).

#### **1.2.2.4 Porcentaje de la cartera de morosidad en cobro judicial por planillas**

Actualmente los encargados de cobro certifican para cobro judicial las facturas que cuentan con firmeza administrativa; se seleccionan en el SICERE, se asigna el abogado director del proceso, se factura el gasto administrativo y se genera el certificado de cobro judicial. Estas certificaciones deben ser firmadas por el funcionario que la generó y por la jefatura de la Subárea y deben contener el sello de la Subárea. Luego son trasladadas a la Subárea de Cobro Judicial a Patronos para la entrega al abogado asignado.

De acuerdo con el estudio realizado por el Área de Contabilidad de Costos, según oficio ACC-2413-2010 del 02 de diciembre del 2010, el costo del proceso de la gestión administrativa y judicial es de ₡142.760.01, por lo tanto, se certifican las deudas con montos superiores al costo de la gestión.

Mediante oficio SCAP-1709-2013 / SCJP-2529-2013 del 12 de noviembre del 2013 se solicitó al Área Gestión de Cobro a Patronos interceder ante el Área Contabilidad de Costos para actualizar los costos de la gestión con respecto a

cada una de las funciones. Por su parte el Área mediante oficio AGCP-0369-2013 del 18 de noviembre de 2013 realizó la solicitud correspondiente.

En el caso de los patronos inactivos se hace la gestión de cobro administrativo, pero no se certifica para cobro judicial, ya que son casos a los cuales se les debe realizar el estudio correspondiente para determinar si califican ser declarados de difícil recuperación.

En cuanto a certificar las deudas para legalizar créditos, se gestiona a solicitud de la Subárea Cobro Judicial a Patronos.

En el año 2006, el porcentaje de la morosidad en cobro judicial (vía civil) se encontraba en un 69%, luego se dio un aumento satisfactorio a diciembre del 2007 con un 79.6%. Para los años 2008 y 2009 se certificaban las deudas pero no se tiene el dato del porcentaje en cobro judicial debido a que se estaban realizando mejoras al sistema de información. Para el último trimestre del 2010 el resultado fue de un 80.06% y en el año 2011 se superó ese porcentaje.

A partir del 2012 se dividió la gestión de cobro en patronos con deudas mayores y menores a dos años de antigüedad, por lo que en el caso de los activos mayores a dos años el porcentaje a diciembre 2012 alcanzó el 74.20% y un 96.22% en cobro judicial de los patronos con deudas mayores a dos años de antigüedad.

A diciembre del 2013 el porcentaje de deudas en cobro judicial (tanto de patronos activos como inactivos) fue de un 83.80%.

Durante el periodo 2006-2014 se destaca el aumento en el porcentaje de cobro judicial de la morosidad del sector privado, correspondiente a Oficinas Centrales, el cual en el primer trimestre del 2014 alcanzó el 93.18% correspondiente a los patronos con deudas mayores a dos años de antigüedad y con una representación del 57% en los patronos con deudas menores a los dos años de antigüedad. Éstos últimos generalmente adeudan la planilla vencida, ya que el cobro se realiza mensualmente.

En términos generales, la cartera de cobro judicial de Oficinas Centrales cerró a marzo 2014 en un 84.13%, indicador que como se dijo anteriormente al primer trimestre del 2006 se encontraba en un 69%. Con este resultado, se logró superar los resultados anteriores, cumplir con los compromisos de gestión, así como cumplir con lo establecido por la Junta Directiva, en el

artículo 18 Sesión No. 8433 del 25 de marzo de 2010 en donde se aprobó el Plan Estratégico Institucional Actualizado, fortaleciendo la implementación de la visión que se presenta en el documento “Una CCSS renovada hacia el 2025”.

Para el caso de denuncias penales, se gestiona el cobro por la totalidad de la deuda, dando prioridad a los montos mayores y descendiendo a los montos inferiores.

En el año 2006 se certificaron 225 casos, mientras que en el año 2013 se certificaron 3.338 casos y durante el primer trimestre del año 2014 se han certificado 2.187 patronos con un 93.48% de la cartera en cobro judicial.

De los resultados obtenidos durante el período citado, se puede destacar que además de cumplir con las metas establecidas, producto del esfuerzo realizado por el equipo de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos se logra abarcar un gran porcentaje de deuda certificada para cobro judicial (vía civil y penal).

Con la automatización se pretende lo siguiente:

- Que la asignación de los abogados se realice mediante un proceso automático.
- Que las certificaciones de cobro judicial se generen masiva y automáticamente.
- Que el sistema actualice los estados de las facturas.
- Que el sistema actualice los estados de los informes de juicio.
- Que el nombre del funcionario y la jefatura se registren automáticamente, de acuerdo al perfil.

En el siguiente cuadro, se detalla la cantidad de casos certificados durante el período 2006 al I Trimestre del año 2014.

**Cuadro No. 6**  
**Traslados a cobro judicial**

	Civil	Penal
Año	Cantidad	
2006	4.824	225
2007	7.833	2.212
2008	7.430	334
2009	8.431	2.649
2010	7.275	7.932
2011	9.548	7.785
2012	11.111	3.480
2013	7.338	3.338
2014*	2.451	2.187
<b>Total</b>	<b>66.241</b>	<b>30.142</b>

#### **1.2.2.5 Porcentaje de arreglos de pago en cobro judicial**

A partir del año 2005 con el traslado de la funcionaria Teresa Díaz Madrigal a cobro Administrativo, se inició con el proceso de cobro a los patronos que formalizan arreglos de pago y entran en situación de morosidad, ya que esta gestión se encontraba retardada debido a que existían cuotas de arreglos de pago a depósito, entre otras posibles situaciones que delimitaban las acciones cobratorias.

Se comenzó a realizar análisis del estado de los arreglos de pago, documentación que los respaldaba, etc. y para el año 2006 se definió como meta que al menos el 85% de los arreglos de pago morosos, se encuentre en cobro judicial, logrando llevar el 90% de los casos a cobro judicial.

Para el año 2007 se estableció que al finalizar el año, el 100% del total de los arreglos de pago que presenten más de tres cuotas de atraso estén en cobro judicial, obteniendo una situación real del 99.4%.

En el año 2008, la meta se definió que el 98% del total de los arreglos de pago que presenten más de tres cuotas de atraso, estén en cobro judicial, con un resultado del 100%.

Debido a que ya se encontraba el 100% de los casos en cobro judicial, para el año 2009 y 2010 se estableció que durante el año, el 100% del total de los arreglos de pago que presenten más de dos cuotas de atraso, estén en cobro judicial, con un resultado del 99.90% y 100%, respectivamente.

Para el año 2011 se excluyó la meta de los arreglos de pago, debido a que el comportamiento en los resultados de la gestión de cobro de esas deudas había sido constante.

Actualmente se trasladan a cobro judicial los casos con más de tres cuotas de morosidad. Se realiza llamadas telefónicas y comunicados por correo electrónico a los patronos y fiadores que están atrasados, otorgando un plazo de cinco días para cancelar. Aquellos que no normalizan la situación de morosidad son trasladados a cobro judicial, por el saldo del arreglo de pago al momento de la emisión de la certificación para cobro judicial.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de la situación actual de los arreglos de pago, correspondientes a Oficinas Centrales.

**Cuadro No. 7**  
**Arreglos de pago de Oficinas Centrales por cuotas de atraso**  
**Datos a 03-2014**

Cuotas de atraso	C. Admvo.	C. Judicial	Totales
1	40	14	<b>54</b>
2 a 3	17	45	<b>62</b>
4 a 7	5*	88	<b>93</b>
8 a 10	0	71	<b>71</b>
Más de 10	0	296	<b>296</b>
<b>Totales</b>	<b>62</b>	<b>514</b>	<b>576</b>

Fuente: SICERE

\*Los cinco casos pendientes, se encuentran en trámite de traslado a cobro judicial

#### **1.2.2.6 Gestión de cobro por concepto de responsabilidad solidaria**

En el caso de la gestión de cobro por concepto de responsabilidad solidaria, la Subárea emite el aviso de cobro para notificar a los patronos vinculados en el SICERE por la aplicación del artículo 30 o 51 de la Ley Constitutiva de la Caja.

En junio del 2013 se elaboró un cronograma para gestionar los patronos que estaban vinculados en el sistema, el cual se pretende finalizar en diciembre del 2014.

#### **1.2.2.7 Trámite de Anulaciones de facturas improcedentes de Seguros Voluntarios**

A partir de noviembre del 2009 y formalmente en abril del 2010, la Subárea de Cobro Administrativo asumió transitoriamente la función de elaborar la Resolución que motiva el acto de anular facturas improcedentes de la población de asegurados voluntarios, según lo dispuesto en el artículo 14 del Reglamento para la Afiliación de Asegurados Voluntarios.

#### **1.2.2.8 Cobro por incumplimientos contractuales y procedimientos administrativos:**

Debido a que en la Dirección Jurídica se desconcentraron algunos procesos administrativos y judiciales, entre ellos certificar las deudas por concepto de incumplimientos contractuales y procedimientos administrativos, la Dirección de Cobros asume dicha función a través de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

#### **1.2.2.9 Cobro de Pensiones**

El Área Gestión de Pensiones IVM de la Gerencia de Pensiones, remite a la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, la certificación de cobro, para que sea refrendada por la jefatura.

#### **1.2.2.10 Refrendo de certificaciones de cobro judicial a trabajadores independientes**

Con la reestructuración de la Dirección de Cobros, en el año 2007 nace el Área Gestión de Cobro a Trabajadores Independientes. Esta Área tramita el cobro a los trabajadores independientes morosos y remite a la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, en promedio, 665 certificaciones mensuales para ser selladas y refrendadas por parte de la jefatura.



#### **1.2.2.11 Cheques debitados**

Otra de las funciones de la Subárea, es gestionar el cobro de cheques debitados, para lo cual se recibe la nota de débito remitida por la Subárea de Recaudación Externa, del Área de Tesorería General de la Institución y se gestiona el cobro administrativo mediante una llamada telefónica al patrono indicando lo correspondiente a la devolución, así como el procedimiento para la reposición del cheque debitado. Los cheques debitados no reversados que el patrono no cancela, son trasladados a cobro judicial realizando el asiento para acreditar las sumas a la cuenta contable 139 de cobro judicial.

La Auditoria interna de la Institución, recomendó a la Tesorería General que se registre en el SICERE las facturas por concepto de cheques debitados, gestión que se encuentra en proceso por parte de esa Unidad.

La gestión de cobro se registra en la hoja de ruta indicando, el número del cheque, el monto, banco, motivo de la devolución, cuenta individual, teléfono y nombre de la persona que se contactó para la reposición del cheque. También se lleva un archivo Excel con toda la información.

Los cheques debitados reversados son custodiados por la Subárea, hasta que el patrono se presente con el recibo de cancelación a retirar el mismo.

Previo a devolver el cheque, el funcionario debe verificar que se haya cancelado las facturas que fueron pagadas con el cheque debitado, los intereses y gastos administrativos correspondientes, dejando constancia en un libro de actas de los datos de la persona que retira el cheque.

#### **1.2.2.12 Terminación de juicios**

Una vez emitida la certificación para cobro judicial, el funcionario debe modificar el estado del informe de juicio, registrando la fecha en que se está trasladando a la Subárea Cobro Judicial a Patronos. Si en ese momento el funcionario determina que al menos uno de los períodos incluidos en la certificación está cancelado, se debe finalizar el informe de juicio en el sistema, anotando en el campo de observaciones del juicio el motivo por el cual se desiste el informe creado.

En caso de que la cancelación sea parcial, se debe crear nuevamente el informe de juicio por las facturas pendientes.

#### **1.2.2.13 Atención de escritos y recursos presentados por los patronos:**

Dependiendo la situación del documento recibido, la jefatura determina si lo traslada a un encargado de cobro para su atención o si debe ser atendido por la jefatura. La mayoría de documentos que los patronos presentan conciernen a las gestiones cobratorias realizadas por parte de la Subárea. En ocasiones se debe coordinar con otras unidades para brindar la respuesta correspondiente.

#### **1.2.2.14 Asistencia en audiencias convocadas por los Tribunales de Justicia:**

Para los casos de las denuncias por concepto de retención indebida, por parte de los Tribunales de Justicia, se convoca a la jefatura o funcionario que elaboró la certificación, para que asista a juicios en calidad de testigo.

#### **1.2.2.15 Fiscalización de la empresa contratada para la notificación de los avisos de cobro:**

La Subárea de cobro Administrativo a Patronos debe fiscalizar la gestión realizada por Correos de Costa Rica S.A. (empresa que actualmente brinda el servicio) e informar a la Dirección de Cobros. La fiscalización se puede realizar de la siguiente manera:

- Verificación de la entrega vía telefónica.
- Verificación de la entrega según notificador, lugar y hora de entrega.

A continuación se muestra la cantidad de fiscalizaciones realizadas.

**Cuadro No. 8**  
**Fiscalizaciones del proceso de notificación**

<b>AÑO</b>	<b>FISCALIZACIONES</b>
<b>2012</b>	4
<b>2013</b>	6
<b>2014</b>	1

### 1.2.2.16 Conciliación de la cuenta contable 138 SEM-IVM:

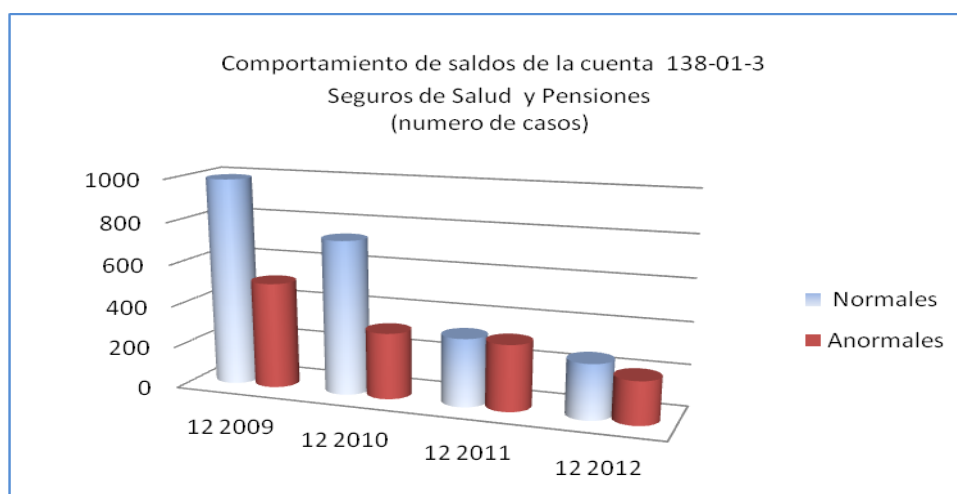
En setiembre del 2009 el Área Gestión de Cobro a Patronos conformó un grupo de trabajo integrado por una funcionaria de la Subárea de Cobro Judicial y dos de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, con el fin de depurar las cuentas correspondientes al Área, entre ellas la 138-01-3 (cheques debitados en cobro administrativo).

Semanalmente (los días viernes) y mensualmente (último día hábil de cada mes) la Subárea remite al Área Gestión de Cobro a Patronos un informe con los casos que se han depurado a fin de cumplir con lo solicitado por la Auditoría interna mediante el informe de auditoría SASF-10-330-01-2012 Cheques 138.

En el Tabla N°1 del informe citado se logra observar el descenso de los saldos normales (deudores) de la cuenta 138-01-3 (cheques debitados en cobro administrativo) de diciembre de 2009 a diciembre del 2012.

Asimismo el número de casos disminuyó de 990 a 262 en cobro administrativo.

Es así que los saldos deudores de la cuenta 138-01-3 disminuyeron de diciembre del 2009 a diciembre del 2012 en un 84.23%.



Importante aclarar que el descenso tan significativo en los saldos no solamente obedece al traslado de los saldos entre las cuentas, sino que entre las fechas indicadas, la gestión de cobro administrativo fue más efectiva y el

resultado se refleja directamente en la cuentas; sin embargo, su saldo es acumulativo, de tal forma que así como se reciben créditos (disminuciones) cada mes su saldo se ve afectado por los nuevos débitos que se registran en la cuenta.

Se han establecido diferentes cronogramas de depuración de las cuentas, los cuales se han venido cumpliendo. Actualmente se trabaja con el cronograma remitido a la jefatura del Área Gestión de Cobro a Patronos, mediante oficio número SCAP-2089-2012, SCJP-3444-2012 del 05 de noviembre del 2012.

La Subárea ha venido realizando un esfuerzo para depurar la cuenta, no obstante los saldos débitos y créditos de los registros presentes en la cuenta contable datan, en gran parte, de años de los cuales no se posee documentación por parte del Archivo Financiero de la Institución. Por esta razón, mediante oficio SCAP-0085-2014-N de fecha 13 de febrero de 2014 se solicitó a la jefatura del Área Contabilidad General, indicar el procedimiento contable a seguir en los casos donde los registros superan los diez años y de los cuales ya que no se encuentra la documentación y para los casos en que el monto registrado es menor al costo institucional de la gestión de cobro administrativo y judicial.

Al mes de abril del presente año, en la cuenta digital se registran 341 registros para los regímenes de IVM y SEM.

#### **1.2.2.17 Asignación de casos para los abogados externos:**

Al momento de crear el informe de juicio uno de los pasos a seguir, antes de generar el certificado para cobro judicial es asignar el abogado que estará a cargo del proceso de cobro. Para realizar la asignación, se solicitaba al Área Gestión de Cobro a Patronos que indicara a cual abogado debía hacerse la asignación en el SICERE. Esta asignación se hacía de acuerdo al control que tenía el Área con respecto a los topes en casos y montos que debía tener un abogado externo en su cartera.

En cumplimiento a la circular N° GF-2.109, de la Gerencia Financiera y los memorandos N° 0020 del Área Gestión de Cobro a Patronos y SCAP-0047-2009 de esta Subárea en relación con la cantidad de casos y montos a asignar a los abogados externos, a partir del 10 de junio del 2013 se implementó la asignación de los abogados mediante un sistema elaborado para realizar las asignaciones, traslados y entregas de casos.

#### **1.2.2.18 Asignación de casos para los abogados internos**

En cuanto a la asignación de casos para los abogados internos, funcionarios de la Subárea Cobro Judicial a Patronos, se debe asignar de acuerdo a lo indicado por la jefatura de Cobro Judicial.

#### **1.2.2.19 Seguimiento de asuntos relacionados con el SICERE**

Si al momento de realizar algún proceso de cobro, un funcionario determina que se ha presentado un error en el sistema de información, procede a reportarlo para que la Subárea de Sistemas Financieros Administrativos lo corrija. El funcionario de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos debe realizar pruebas para determinar si el caso fue corregido y procede a firmar acta en la que consta la aprobación de la corrección.

#### **1.2.2.20 Asesoría en materia de gestión de cobro administrativo**

La Subárea da capacitaciones al personal de las Direcciones Regionales en materia del procedimiento de la gestión administrativa y la utilización de la herramienta del SICERE, con el fin de unificar criterios.

Se ha realizado las siguientes capacitaciones:

**2008** Gestión de cobro de los arreglos de pago morosos, para las Direcciones Regionales de Sucursales.

**2008** Proceso de cobro administrativo y judicial a la Auditoria interna.

**2008** Gestión de cobro administrativo, a funcionarios de sucursales.

**2008** Gestión de cobro administrativo, para el conocimiento de los nuevos funcionarios.

**2008** Gestión de Cobro Administrativo a empresa que tramitaba la notificación de las deudas.

**2011** Auxilios Especiales Reembolsables y Becas. Así como resoluciones para anular cuotas improcedentes de Seguro Voluntario, impartida a funcionarios de la Dirección de Cobros.

**2012** Emisión de Avisos de Cobro Masivos.

**2013** En enero de 2013 participé en la coordinación de capacitación para las Direcciones Regionales, en el tema de Difícil Recuperación.

También se realizó durante todo el período retroalimentaciones con el personal de la Subárea y se brindó asesoría telefónica a funcionarios de sucursales.

#### **1.2.2.21 Comisiones**

Actualmente el señor Oscar Rivera Morales participa en la Comisión del Grupo de Apoyo Técnico de la Gerencia Financiera (GAT) y Comisión de Emergencias.

#### **1.2.2.22 Acuerdos de Junta Directiva**

En cumplimiento a los acuerdos de la Junta Directiva de la Caja, la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, elabora la certificación de cobro judicial, la cual es trasladada a la Dirección Jurídica para que se continúe con el proceso cobratorio.

De ser necesario se deberá coordinar con otras unidades a fin de que se remita la información necesaria para poder elaborar la certificación.

Los días **13** y **27** de cada mes, se debe remitir al Área Gestión de Cobro a Patronos un informe en formato Excel, con las gestiones de cobro realizadas.

Al 29 de abril de 2014 la Subárea tiene a cargo el seguimiento a los siguientes acuerdos de Junta Directiva.

- Sesión 8516-8695, artículos 43-9
- Sesión 8599, artículo 9
- Sesión 8674, artículo 42

### **1.2.3 Informes que elabora la Subárea**

- Informe Semanal de Labores: Contiene los resultados de las gestiones más importantes realizadas por los funcionarios, durante la semana.
- Informe semanal de cuentas contables: Contiene las labores realizadas durante la semana. Se menciona la cantidad de casos gestionados.
- Informe mensual de seguimiento al informe de Auditoria SASF-10-330-01-2012 Cheques 138. Contiene el número de recomendación que se está atendiendo, la cantidad de casos corregidos y por corregir, el porcentaje de avance y el detalle de los casos gestionados en el mes.
- Informe quincenal de seguimiento de Acuerdos de Junta Directiva. Contiene un detalle de las gestiones de cobro realizadas a los acuerdos recibidos en la Subárea.
- Informes que solicita la Dirección de Cobros para atención de patronos y/o escritos. Generalmente lo que se informa es la cantidad de facturas en cobro administrativo, el monto y la situación en que se encuentran las facturas.
- Informe Mensual de los Clubes de Fútbol. Se remite al Área Gestión de Cobro a Patronos desde diciembre del 2006. Se elabora en el formato establecido por la Dirección de Cobros.
- Informe trimestral de los Compromisos de gestión. Contiene la descripción de la meta y los resultados obtenidos. Se expone ante el Director de Cobros y las jefaturas de esa Dirección.
- Auto evaluación del Sistema de Control Interno. Se elabora una vez al año y se da seguimiento al Plan de Mejoras.
- Plan de mejora correspondiente a la Auto evaluación del Sistema de Control Interno. Se remite un avance semestral con las acciones realizadas para avanzar de grado, según el tributo elegido en el Plan.
- Plan de Riesgos. Se elabora una matriz en la cual se describen las acciones realizadas para administrar el riesgo identificado en la Herramienta de Evaluación de Riesgos.

#### **1.2.4 Autoevaluación del Sistema de Control Interno**

De manera consecutiva y en forma anual, en calidad de titular subordinada se han realizado los cuestionarios propios de la Auto evaluación de Control Interno, mimos que permitieron el establecimiento de los respectivos planes de mejoras.

Se diagramaron los diferentes procesos que se desarrollan en la Subárea, aspecto que así lo informó Comisión de Control Interno en oficio CCI-DC-004-08, del 01 de octubre 2008.

Se aplica la herramienta del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI.

Se incluyó en la Biblioteca virtual de la normativa de la Dirección de Cobros, la normativa correspondiente a la gestión cobratoria, a saber "Instructivo para la Gestión de Adeudos en Cobro Administrativo por cuotas Obrero Patronales, Cuotas Trabajador Independiente y sus derivados".

Se comunica a los funcionarios los deberes, funciones y responsabilidades.

#### **1.2.5 Avance al Plan de Mejoras de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2012.**

En cuanto a la Auto-Evaluación del Sistema de Control Interno realizada para el año 2012, mediante oficio SCAP-1969-12-2013 de fecha 18 de diciembre del 2013, se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos el avance al Plan de Mejoras con las acciones emprendidas para la implementación del sistema de control interno.



**Cuadro No. 9**  
**Avance Plan de Mejoras – Autoevaluación Control Interno**

**4. Sistemas de información**

Atributo	Grado de avance	Condiciones esperadas para superar el estado actual	Acción de mejora	Responsable	Plazo de ejecución	Seguimiento al IV Trimestre 2013
<b>4.2 Calidad de la información</b>	Implementado y mejorado	<p>Recopilar, almacenar y procesar información mediante iniciativas innovadoras y procesos de investigación estableciendo la mejora continua en la gestión de la información.</p> <p>-Crear un compromiso y convencimiento de los funcionarios sobre la importancia de generar, procesar, comunicar información confiable, oportuna y útil.</p>	Automatizar el proceso de cobro administrativo.	Jefatura	12 meses	<p>Mediante oficio DCO-0523-2012 del 17 de abril del 2012 se indicó a la unidad de Sistemas Financiero Administrativo, que se concluyó con el análisis de la situación actual, requerimiento y elaboración del documento denominado "Automatización de cobro administrativo" Requerimiento CUDS-R154.</p> <p>Mediante oficio AIS-SFA-0316-2012-N el Licenciado Alexander Angelini Mora, jefe de la Subárea Sistemas Financieros Administrativos en el cual indica que se procederá al análisis para la atención del requerimiento.</p> <p>Mediante oficio AIS-SFA-0750-2013-N el Licenciado Alexander Angelini Mora, informa a la Dirección de Cobros que el requerimiento CUDS-R154 se deja de atender para atender el proyecto de call center y que se continuará con el proyecto en octubre del 2013.</p> <p>Por parte de la Subárea se automatizó y capacitó para la generación de avisos de cobro de forma masiva, mientras se automatiza los demás procesos de cobro, lo cual ya se encuentra el planteamiento realizado.</p>
			Coordinar la implementación de un sistema de correspondencia	Jefatura	12 meses	<p>Mediante oficio AGCP-0115-2013 del 17/04/2013 el Área Gestión de Cobro a Patronos, informa a la Dirección de Cobros que a partir del 13-05-2013 se implementará la herramienta SCON para el registro y control de la correspondencia.</p>

**1.2.6 Auto evaluación de Control Interno 2013**

Mediante oficio SCAP-1930-12-2013, de fecha 12 de diciembre 2013 se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos la última Auto evaluación del sistema de Control Interno realizada por la Subárea, correspondiente al año 2013.

Se remitió la documentación referente al llenado de los campos requeridos, los cuales constan de los siguientes atributos:

- Datos de la Unidad
- Auto evaluación, la cual consta de 13 ítems y 40 puntos informados
- Priorización de mejoras
- Planes de mejora
- Informe de resultados

Cabe citar que la Subárea cuenta con la evidencia documental que respalda la Auto evaluación.

Por su parte el Área Gestión de Cobro a Patronos, mediante oficio AGCP-0412-2013 del 18 de diciembre 2013, remitió a la Dirección de Cobros las herramientas de auto evaluación del sistema de control interno año 2012, las cuales contienen en la pestaña plan de mejoras, lo referente al seguimiento y cumplimiento de los planes de mejoras establecidos en su momento por esta Área y las Subáreas de Cobro Administrativo y Cobro Judicial a Patronos.

#### **1.2.7 Estado de la Auto evaluación de Control Interno 2013**

Como priorización del Plan de Mejora, se debe dar seguimiento a las siguientes acciones para avanzar hacia el próximo grado de avance, ya que se encuentra en un grado "INICIAL".

- Conformar un equipo gestor de riesgo, de manera formal.
- Comunicar de manera formal a los funcionarios, los riesgos que se pueden presentar en la gestión.

Estado: Pendiente.

#### **1.2.8 Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional SEVRI**

Mediante oficio SCAP-1973-12-2013 de fecha 19 de diciembre de 2013 se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos, el seguimiento al Plan de Mejoras, correspondiente a los riesgos identificados en la Subárea, los cuales se describen a continuación:

**Cuadro No. 10**  
**Seguimiento Plan de Mejoras - SEVRI**

<b>Medidas de Administración de Riesgos</b>				
<b>Riesgo 1</b>		Imposibilidad de notificar a los patronos morosos		
<b>Nº</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿Es efectiva para administrar el riesgo?</b>	<b>Ajustes</b>
1	Solicitar ante los niveles correspondientes la asignación de presupuesto para notificar las deudas por medio de edictos.	Reactiva	Si	El Área Gestión de Cobro a Patronos, mediante oficio AGCP-0303-2013 del 30 de setiembre del 2013 giró instrucciones par a la gestión de cobro a patronos inactivos, patronos activos con deudas menores al costo institucional y las deudas de patronos físicos fallecidos, ya que el notificarlos por edicto no asegura la recuperación de las deudas y es más caro para la Institución.  <b>Estado: Cumplido</b>
2	Gestionar la contratación de una empresa que notifique y localice a los patronos morosos.	Preventiva	Si	El 13 de febrero del 2012 se firmó el contrato 001-2012, correspondiente a la Licitación 2011-LN-000001-1124 con la empresa Correos de Costa Rica S.A. para notificar a los patronos morosos. <b>Estado: Cumplido</b>

<b>Riesgo 2</b>		Imposibilidad material de gestionar la totalidad de las deudas		
<b>Nº</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿Es efectiva para administrar el riesgo?</b>	<b>Ajustes</b>
1	Establecer parámetros de gestión.	Reactiva	Si	En los compromisos de gestión se establecen parámetros para gestionar los patronos morosos según la estrategia remitida a la Contraloría General de la República. Se da prioridad a los patronos activos, por monto de la deuda en cobro administrativo, de mayor a menor.  <b>Estado: Cumplido</b>
2	Distribuir los espacios y el equipo tecnológico según los recursos disponibles.	Reactiva	Si	Los funcionarios de la Subárea cuenta con cubículo y equipo para realizar las funciones, Para el 2014 se solicitaron 2 impresoras, 4 computadoras, 1 escáner, 5 UPS y 4 sillas ergonómicas.  <b>Estado: Cumplido</b>
3	Establecer cronogramas de trabajo, con distribución de tiempos	Reactiva	Si	Se han establecido cronogramas de trabajo para la depuración de cuentas contables, revisión y modificación de normativa, presentación de informes. Así mismo se establecieron metas con los funcionarios, las cuales son evaluadas trimestralmente.  La Subárea gestiona el cobro a la totalidad de los patronos activos, dando prioridad a las deudas mayores.  <b>Estado: Cumplido</b>

4	Solicitar ante los niveles correspondientes la asignación de recurso humano y tecnológico, así como infraestructura adecuada.	Preventiva	Si	Mediante oficio AGCP-0329-2013 del 16 de octubre del 2013, el Área Gestión de Cobro a Patronos, remitió a la Dirección de Cobros el documento denominado "Informe de la situación actual y necesidades del Área", el cual contempla las necesidades de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos.  <b>Estado: Cumplido</b>
---	---	------------	----	--

N°	Riesgo 3  Estrategia	Confiabilidad de la información del sistema.		
		Tipo	¿Es efectiva para administrar el riesgo?	Ajustes
1	Actualizar manualmente los datos requeridos.	Reactiva	Si	En el 2012 se realizó una revisión de informes de juicios anteriores al 2012 y que mantienen el estado de “activo y entregado” y se actualizaron según la veracidad de las facturas incluidas en los juicios y del trámite dado al juicio.  Los estados de las facturas se deben actualizar de forma manual, hasta que se cuente con la automatización de los procesos de cobro administrativo. <b>Estado: Cumplido</b>
2	Informar a la Unidad correspondiente los patronos con numeraciones erróneas.	Reactiva	Si	En fecha 09/09/2011 en reunión efectuada con la participación de la Dirección de Inspección, se solicitó la colaboración de esa Dirección para corregir patronos erróneos. *En fecha 20/09/2011 en reunión efectuada con la participación de la jefatura de la Unidad de Control de Calidad se consultó si es posible corregir la identificación de los patronos erróneos.  Mediante oficio SCAP-0349-02-2012 se solicitó a la Subárea Control y Calidad de la Información, la corrección de 2.562 patronos erróneos en el SICERE, a nivel nacional. Se remitió el listado el 12 de marzo del 2012 vía correo electrónico.  Mediante oficio AFCOP-SCCI-0045-2012 la Subárea Control y Calidad de la Información informa que no es la Unidad competente para corregir los datos. <b>Estado: Cumplido</b>
3	Comunicar oportunamente los errores encontrados.	Reactiva	Si	Conforme se ve la necesidad de corregir errores, se reporta los casos al Área Técnica, para el análisis y revisión correspondiente, posteriormente se revisa y aprueba la corrección en el sistema, dejando acta firmada en la que consta la gestión. <b>Estado: Cumplido</b>

4	Solicitar a la Unidad de Sistemas Administrativos Financieros o quien corresponda, la corrección de datos.	Preventiva	Si	<p>Mediante oficio DC-0139-11 del 02 de febrero del 2011, se remite el oficio AIS-SFA-1113-2010-N, del 22/12/2010 con el estado según el nivel de avance de los requerimientos, dentro de los cuales se solicitó modificar el Título y la Dirección del aviso de cobro.</p> <p>En relación con la recomendación de Auditoría ATIC-379-2010, en oficio AGCP-0294-2011 del 01/03/2011 se revisa e informa reporte de usuarios y perfiles asignados en el SICERE, como parte de los controles en cuanto a la confiabilidad de la información.</p> <p>Mediante oficio SCAP-0540-05-2011 del 17/05/2011 se informa de funcionarios que han dejado de laborar para la Subárea y por algún motivo sus cuentas de red y aplicaciones permanecen activas. Esto con el fin de que los movimientos del SICERE, sean gestionados por funcionarios que efectivamente laboren en la Subárea.</p> <p>Mediante oficio AGCP-0934-07-2011 el Área Gestión de Cobro a Patronos solicita a la Subárea Sistemas Financieros Administrativos la colaboración correspondiente para que se realice un barrido en la base de datos del SICERE (según inconsistencias que se detallan en el oficio) con el fin de que la información que se refleje sea la correcta.</p> <p>Mediante oficio AIS-SFA-0817-2011-N, de fecha 23/09/2011 se informó la corrección de inconsistencias en el SICERE.</p> <p>Con oficio AGCP-0292-2013 a solicitud de esta Subárea y la Subárea de Cobro Judicial a Patronos, se solicitó modificar el certificado de cobro judicial.</p> <p>Mediante oficio SCAP-1918-2013-N del 11 de diciembre del 2013 se indican los procesos existentes en el SICERE, correspondientes a cobro administrativo, que requieren que contengan bitácora, a fin de determinar cuáles son los usuarios que realizan los cambios de etapas o estados.</p> <p>Mediante oficio SCAP-1931-2013 del 12 de diciembre del 2013 se informa al Área Atención a Patronos, lo referente a los requerimientos por atender, a fin de que se tome en cuenta en la nueva herramienta del Centro de Llamadas y cambios que se realicen en el SICERE.</p> <p>Actualmente se está revisando el requerimiento CUDS-R154, correspondiente a la Automatización Gestión de Cobro Administrativo.</p> <p><b>Estado: Cumplido-Seguimiento</b></p>
---	--	------------	----	--

### 1.2.9 Compromisos de Resultados 2014

En diciembre de cada año se firman compromisos de resultados entre el Área Gestión de Cobro a Patronos y la Subárea Cobro Administrativo a Patronos y de las metas establecidas en los mismos, la Subárea se ha destacado por cumplir en la mayoría de las metas al 100%. En diciembre del 2013 se establecieron las siguientes metas para el año 2014:

**Cuadro No. 11**  
**Compromisos de Gestión 2014**

<b>Meta</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>I Trimestre</b>	<b>II Trimestre</b>	<b>III Trimestre</b>	<b>IV Trimestre</b>
1. Que durante el año 2014, se trasladen para su notificación 22.974 avisos de cobro de patronos morosos.	<b>25%</b>	Número de avisos de cobros trasladados a la empresa que gestiona la notificación.	5.743	5.743	5.744	5.744
2. Que durante el año 2014, el 90% de los avisos de cobro notificados, susceptibles de certificar las deudas, sean contemplados en informes de juicio civil y trasladados a la Subárea Cobro Judicial a Patronos.	<b>25%</b>	Porcentaje de avisos de cobro notificados, trasladados para cobro judicial.	90%	90%	90%	90%
3. Que durante el año 2014 el porcentaje de deuda en cobro judicial de los patronos morosos sea igual o superior al 85%.	<b>20%</b>	Porcentaje de la cartera de patronos morosos en cobro judicial, vía civil	85%	85%	85%	85%
4. Que durante el año 2014, el porcentaje de la deuda en cobro judicial de los patronos morosos con deudas menores a dos años de antigüedad y susceptible de certificar por Retención Indevida, sea igual o superior al 90%.	<b>20%</b>	Porcentaje de la cartera de patronos morosos en cobro judicial, vía penal	90%	90%	90%	90%
5. Que durante el año 2014, se depuren 174 saldos normales y anormales de la cuenta 138-01-3 de cheques debitados en cobro administrativo.	<b>10%</b>	Número de casos depurados	43	43	44	44

En cuanto a las metas correspondientes al primer trimestre, con los resultados obtenidos se logró un cumplimiento satisfactorio, obteniendo un 97% de calificación, según el siguiente detalle:

**Cuadro No. 12**  
**Evaluación al I Trimestre 2014**

Descripción de la Meta	Ponderador	Meta por trimestre	Situación Real (1)	Calificación		Justificación (3)
				Nota	Total	
1. Que durante el año 2014, se trasladen para su notificación 22.974 avisos de cobro de patronos morosos.	25%	5.743	10.578	100%	25%	Meta superada. La meta se logró cumplir debido a que la emisión de los avisos de cobro se realizó masivamente.
2. Que durante el año 2014, el 90% de los avisos de cobro notificados, susceptibles de certificar las deudas, sean contemplados en informes de juicio civil y trasladados a la Subárea Cobro Judicial a Patronos.	25%	90%	100%	100%	25%	De 6,783 avisos de cobro notificados, 2,451 patronos se certificaron para cobro judicial y la diferencia fue recuperada. Meta cumplida.
3. Que durante el año 2014 el porcentaje de deuda en cobro judicial de los patronos morosos sea igual o superior al 85%.	20%	85%	84,13%	99%	20%	Dato a marzo 2014 remitido por la Dirección de Cobros, No se alcanzó la meta debido a que no se certifican patronos inactivos ni montos mínimos.
4. Que durante el año 2014, el porcentaje de la deuda en cobro judicial de los patronos morosos con deudas menores a dos años de antigüedad y susceptible de certificar por Retención Indevida, sea igual o superior al 90%.	20%	90%	93%	100%	20%	Dato a marzo 2014 remitido por la Dirección de Cobros. Meta superada.
5. Que durante el año 2014, se depuren 174 saldos normales y anormales de la cuenta 138-01-3 de cheques debitados en cobro administrativo.	10%	43	30	70%	7%	No se alcanzó la meta debido a que no se cuenta con la documentación que respalde el ajuste y poder alcanzar la meta.
<b>Calificación</b>				<b>97%</b>		

Es importante mencionar que a partir del a2009 y hasta el año 2012, los funcionarios de la Subárea también firmaron compromisos de gestión con la jefatura de la Subárea, estableciéndose metas que debían ser cumplidas por los encargados de cobro. Los resultados también fueron evaluados conjuntamente con la jefatura del Área Gestión de Cobro a Patronos.

## **1.2.10 Análisis FODA de la Subárea**

### **1.2.10.1 FORTALEZAS**

1. Definición de metas, objetivos y parámetros para gestionar los procedimientos de cobro administrativo, acordes con los compromisos de gestión.
2. Conocimiento de la normativa relacionada con la gestión cobratoria.
3. Personal muy calificado, capacitado y con experiencia adquirida en materia de gestión cobratoria de acuerdo con los procedimientos establecidos y la normativa vigente.
4. Trabajo en equipo.
5. Compromiso con los valores de la Institución y con el trabajo.
6. Personal con habilidad para: planear, organizar, dirigir, con iniciativa, capacidad analítica, conocimiento del sistema de información.
7. Coordinación con otras unidades de trabajo.
8. El sistema de información permite conocer todo lo referente a las gestiones realizadas al patrono, a nivel nacional y en todas las Áreas, involucradas en el proceso. Asimismo se pueden generar reportes para la gestión y toma de decisiones.
9. Limitación de perfiles.
10. Se cuenta con una empresa que brinde los servicios de notificación de las deudas.

### **1.2.10.2 OPORTUNIDADES**

1. Automatizar el proceso de cobro administrativo.
2. Actualización de normativa en materia cobratoria.



3. Alternativas de adecuación de deudas.
4. Capacitación y retroalimentación en materia cobratoria a las diferentes sucursales del país.
5. Que la asignación de abogados externos sea mediante un proceso automatizado.
6. Posibilidad de declaratoria de difícil recuperación de patronos con posibilidades de recuperación, baja, muy baja o nula.
7. Corrección en la base de datos de los patronos registrados como erróneos.

### **1.2.10.3 DEBILIDADES**

#### **FACTORES ENDOGENOS**

##### **Respecto del proceso:**

1. Actividades manuales, lo cual hace más lento el proceso de cobro e induce a que el usuario del sistema cometa errores.
2. Escasez de Recurso Humano, para atender la totalidad de la población morosa, tomando en cuenta que la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, además de gestionar el cobro de los adeudos por concepto de cuotas obrero patronales, debe cobrar sumas de programas especiales, tales como el caso de la Atención de Indigentes, el cual dista del tratamiento administrativo y judicial aplicable a los patronos morosos.
3. En cumplimiento al artículo 53 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, la jefatura de cobro administrativo (en caso de oficinas centrales) es quien tiene la potestad de certificar par cobro judicial las deudas, indistintamente de su naturaleza, por lo que debe certificar deudas por concepto de procedimientos administrativos, incumplimientos contractuales, refrendar las certificaciones emitidas por el Área Gestión de Cobro a Trabajadores Independientes, refrendar las certificaciones emitidas para el cobro de pensiones improcedentes, entre otros.

4. Las condiciones de trabajo no son las más apropiadas para los trabajadores. Actualmente hay cinco espacios diseñados para un funcionario, los cuales deber ser ajustados para ocho gestores de cobro; situación que ha significado sacrificio para los funcionarios por asuntos de hacinamiento.
5. Lentitud en el proceso de Declaratoria de Díficil Recuperación de los patronos inactivos sin posibilidades de recuperación.

### **Respecto a los Sistemas de Información:**

1. Dependencia de los sistemas de información institucionales (SICERE).
2. Lentitud en la atención de requerimientos del sistema de información y en la resolución de errores.
3. Patronos inscritos erróneamente.
4. Mantenimiento del sistema en horas laborales.
5. Información fraccionada. A manera de ejemplo, el sistema de información patronal (SICERE), no muestra el trámite solicitado por un usuario en los servicios de Inspección, lo cual impide brindar información oportuna al usuario a través de un único sistema de información en una Plataforma Integral de la Gerencia Financiera.

### **FACTORES EXÓGENOS**

1. La Institución no escoge sus deudores.
2. Atenciones médicas y pagos a trabajadores cuyo patrono esté moroso. La Administración pierde un importante mecanismo de presión en la recuperación de las sumas adeudadas, permitiendo que el patrono si quiere paga o no las planillas.
3. Deuda sin garantía. Se gestiona deudas sobre las cuales no existe ningún bien mueble o inmueble que responda ya que no es un requisito al momento de la inclusión como patrono.
4. Evolución económica del país. La situación económica que puedan atravesar algunos sectores económicos incide negativamente en el pago de las cuotas de la Seguridad Social.

5. Información desactualizada como: teléfonos, direcciones, representante legal.

#### **1.2.10.4 AMENAZAS**

1. Incremento en la cartera de morosidad patronal.

#### **1.2.11 Reuniones con el personal**

La Subárea hace reuniones con el personal al menos una vez por trimestre. En las reuniones se comentan asuntos relacionados con la gestión cobratoria y temas de control interno, normativa, relaciones entre el personal, valores, con el fin de tomar decisiones que ayuden a mejorar el proceso de cobro. La Subárea deja constancia de las minutas en un ampo creado para tal efecto.

#### **1.2.12 Activos de la Subárea (equipo y suministros de oficina)**

La Subárea lleva el control para suplir la necesidad de activos y suministros de la oficina. Verifica que los activos estén registrados en el sistema de Control de Activos y que cada funcionario cuente con el inventario de los activos a su nombre.

Mediante oficio SCAP-1768-2013-N del 21 de noviembre de 2013 por parte de la Subárea se informó al Área Gestión de Cobro a Patronos, sobre las necesidades de activos para el año 2014, las cuales se citan a continuación:

##### **Computadoras 4:**

Se requiere cambiar a los funcionarios 4 computadoras marcas Zenith, las cuales actualmente dan problemas al momento de encenderlas, son lentas, estando en uso se quedan pegadas debiendo reiniciar el equipo.

##### **Sillas ergonómicas 4:**

De los 8 funcionarios de la Subárea, 4 cuentan con sillas de este tipo, por lo que se requiere que todos obtengan el activo a fin de minimizar el impacto en el deterioro de la salud.

### **UPS 5:**

Cinco funcionarios de la Subárea no cuentan con UPS, lo que implica que al momento de un corte de fluido eléctrico se paralicen las funciones, además del daño que se pueda ocasionar al equipo de cómputo.

Con el fin de determinar la viabilidad de la compra de las UPS mediante oficio SCAP-1737-2013-N de fecha 14 de noviembre del 2013 se solicitó al Ingeniero Carlos Venegas Vargas, jefe del Taller de Electromecánica realizar un estudio de cargas eléctricas en la Subárea a fin de determinar lo correspondiente.

### **Impresoras 2:**

Se requiere cambiar 1 impresora que del todo no funciona, la cual fue revisada y la recomendación es comprar una nueva.

Asimismo, se requiere cambiar 1 impresora marca HP Laser Jet 4050 N, la cual no se ajusta a las necesidades de la Subárea en cuanto a la impresión de avisos de cobro de forma masiva, por la cantidad de documentos que se imprimen.

Las impresoras nuevas serían asignadas a 2 funcionarios de la unidad para imprimir en promedio 3.000 hojas por mes. Cabe citar que el compartir las impresoras entre dos o más funcionarios, existe el riesgo de deterioro de la impresora que esté en buen estado, por la cantidad de documentos.

### **Scanner 1:**

La Subárea no cuenta con Scanner para digitalizar los documentos, por lo que se requiere el mismo para resguardar la correspondencia de la Subárea digitalmente para el período del 2006 al 2013, aproximadamente se digitalizarían 8.700 documentos por mes, con el fin de conservar la documentación ante una eventual consulta.

Aunado a lo anterior, en noviembre del 2013 se realizó la solicitud de los suministros (papel-cartón-tintas-pinturas y útiles de oficina).

Los activos a cargo de la suscrita que se detallan a continuación fueron trasladados a la Licda. Olga Duarte Bonilla, mediante boleta de traslado de activos de fecha 28-04-2014:

Biblioteca	placa 243545
Silla	placa 262576
Impresora	placa 310146
Silla Ergonómica	placa 964519
Caja de Seguridad	placa 300474
Computadora	placa 964573
Convertidor	placa 810733
Teléfono	placa 811360
Mueble Aéreo	placa 835146
Monitor	placa 964572
Ventilador	placa 881720
UPS	placa 881788

### **1.3        Tecnológicas**

#### **1.3.1      Requerimiento para Automatizar la Gestión de Cobro Administrativo**

El recurso humano con el que cuenta la Subárea Cobro Administrativo a Patronos debe gestionar la totalidad de la población morosa, por lo que se analizó la factibilidad de realizar un proceso de cobro administrativo más automatizado.

Este nuevo esquema consiste en que algunas de las labores que actualmente se realizan en forma manual, podrían ser automatizadas a través del sistema de información y aprovechar los recursos actuales a tareas más de control y seguimiento en la gestión cobratoria.

Inicialmente el requerimiento fue presentado al comité de usuarios del SICERE, en septiembre de 2005, según solicitud de requerimiento DC-1313-2005 y el

19 de marzo de 2012 se mejoró el esquema, incluyendo las necesidades de la Subárea a esa fecha.

Mediante oficio AIS-SFA-0053-2013-N de fecha 23 de enero de 2013, por parte de la Subárea Sistemas Financiero-Administrativos, se informó a la Dirección de Cobros que el requerimiento sería atendido posterior a la implementación del Call Center, para lo cual se informaría una vez que se retome el requerimiento dentro del cronograma de trabajo del Módulo de Cobros.

En la actualidad, para realizar la gestión de cobro administrativo, los gestores deben realizar lo siguiente:

- Con base en un listado que se genera mensualmente, se deben emitir los avisos de cobro en el SICERE.
- Los avisos de cobro son entregados a una empresa para que ésta los notifique. En este proceso las facturas que se les emitió el aviso de cobro quedan en un estado denominado "avisadas".
- Una vez notificados los avisos y devueltos por la empresa notificadora, el gestor de cobro debe modificar en el sistema el estado de las facturas de "avisadas" a "notificadas".
- Después de 5 días hábiles si el patrono no cancela o realiza un arreglo de pago, el gestor de cobro cambia el estado de cobro de las facturas de "notificadas" a "Firmes en sede Administrativa".
- Cuando las facturas se encuentran "Firmes en Sede Administrativa" el gestor de cobro puede emitir la certificación de la deuda, caso por caso.
- El gestor debe asignar el caso a un abogado, para que se registre el juicio en el SICERE.
- Esta certificación es entregada a la Jefatura de Cobro Administrativo para que sea firmada.
- Una vez que se cuenta con las certificaciones de cobro debidamente firmadas, se elabora un listado con los casos certificados para ser trasladados a la Subárea Cobro Judicial a Patronos, y se indica en el SICERE, la fecha en que se entregó, para que el estado del informe pase de "ACTIVO" a "ENRREGADO".
- Previo a entregar la certificación, se debe verificar que el adeuda no haya sido cancelado total o parcialmente.
- Registrar para cada caso el monto correspondiente al gasto administrativo.

Como se puede apreciar, la mayoría de las actividades del proceso de cobro administrativo, se realizan de forma manual, aunado a que se requiere de la respuesta del sistema en el momento de la gestión, la propuesta de cambio consiste en que el sistema haga la mayor cantidad de tareas en forma automática y mediante procesos diferidos, que generen los avisos de cobro, cambios en el estado de las facturas, generen las certificaciones y se asignen los abogados, de la siguiente manera:

- Emisión de avisos y certificaciones de cobro judicial de forma masiva y automática.
- Contar con un archivo electrónico de los casos a gestionar, que pueda ser facilitado al encargado de realizar las notificaciones respectivas.
- Actualizar de forma automática la información relacionada con el proceso de cobro administrativo.
- Registro automático de gastos por cobro administrativo.
- Realizar una distribución equitativa de casos a los abogados de acuerdo a parámetros previamente definidos.
- Contar con reportes en línea con indicadores de eficiencia en la gestión de cobro administrativo, para la toma de decisiones.

Con esta nueva propuesta, el gestor podrá entrar a revisar si el procedimiento se encuentra a derecho, será más controlador y se podrán hacer gestiones de cobro en forma masiva, considerando que la mayoría de procesos serán realizados por el sistema.

### **1.3.2 Requerimiento para gestionar el cobro por Servicios Médicos a No Asegurados con Capacidad de Pago.**

La Subárea Cobro Administrativo a Patronos desde noviembre de 2011 ha participado en la elaboración de instrumentos para gestionar el cobro de los servicios de salud otorgados a personas no aseguradas con capacidad de pago. El grupo de trabajo está liderado por la jefatura del Área Coberturas del Estado.

El Área de Coberturas elaboró el Manual de normas y procedimientos Facturación y cobro y recaudación de servicios de salud a personas no aseguradas con capacidad de pago, en el cual se incluyó el proceso de cobro administrativo para la recuperación de las deudas.

Asimismo, se elaboró el requerimiento con las necesidades de la Subárea para gestionar el cobro por medio de un sistema institucional, el cual una vez analizado el mismo por parte del personal del Área Técnica correspondiente, se determinó que la primera parte del requerimiento debía ser elaborada por la Subárea Plataforma de Servicios y luego continuar con la segunda parte, incorporando el proceso de cobro administrativo.

Al 30 de marzo del 2014, el requerimiento se encuentra elaborado, en etapa de unificar con el requerimiento presentado por parte de Plataforma de Servicios.

### **1.3.3 Requerimiento para gestionar el cobro de deuda de Asignaciones Familiares (ASFA)**

Con el fin de dar cumplimiento al Informe No. DFOE-SOC-IF-01-2013, del 31 de enero de 2013, emitido por la Contraloría General de la República, donde entre otros establece que la Caja Costarricense de Seguro Social a partir del 16 de febrero del 2015, debe implementar la gestión de cobro administrativo y judicial del recargo de las planillas a favor del FODESAF, la Subárea Cobro Administrativo a Patronos elaboró requerimiento para adecuar el SICERE, con el fin de gestionar el cobro administrativo y judicial de las deudas pendientes de Asignaciones Familiares, a partir de la fecha antes citada.

En requerimiento elaborado se pretende lo siguiente:

#### **➤ Ajustar el reporte de avisos de cobro**

Se requiere que el aviso de cobro sea modificado, con el fin de que se incluya de forma separada la deuda correspondiente a ASFA y CCSS, así como el monto total de la factura.

#### **➤ Ajuste reporte Certificado de Cobro Judicial**

Se solicitó modificar el reporte de "Certificado de Cobro Judicial" y se diseñó el certificado de cobro judicial.

El requerimiento se elaboró y trasladó al Área Gestión de Cobro a Patronos en febrero de 2014.



## 2. Asuntos pendientes y/o de seguimiento:

Como parte de las acciones realizadas, a continuación se detallan actividades a las cuales se les debe dar seguimiento:

**Cuadro No. 13**  
**Asuntos pendientes y/o de seguimiento**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Instructivo para la Gestión de Adeudos en Cobro Administrativo por cuotas Obrero Patronales, Cuotas Trabajador Independiente y sus derivados.	Trasladado al Área Gestión de Cobro a Patronos mediante oficio SCAP-0403-2014 mismo que posteriormente fue devuelto a la Sub Área para incluir las observaciones de las Direcciones Regionales.
Procedimiento para gestionar la recuperación de deudas de patronos y trabajadores independientes cuyo monto sea inferior al costo de la gestión cobratoria administrativa y judicial.	Mediante oficio SCAP-1977-2013 del 18 de diciembre de 2013 se remitió el documento al Área Gestión de Cobro s Patronos
Fiscalización a la gestión de cobro realizada por la empresa Correos de Costa Rica S.A.	Mensualmente se debe realizar una fiscalización y remitir los resultados a Correos de Costa Rica y a la Dirección de Cobros. El oficio que va para la Dirección se firma conjuntamente con la jefatura del Área Gestión de Cobro a Trabajadores Independientes, ya que también incluye los resultados de la fiscalización de la gestión realizada a los trabajadores independientes.
Gestión de cobro entes diplomáticos.	Revisar el estado de las Embajadas, Organismos Internacionales, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). De existir morosidad se debe coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores lo correspondiente a la notificación de las deudas.
Deuda Embajada de la República de China (Taiwán)	En fecha 31 de marzo de 2014 se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos, proyecto de solicitud de criterio para la Dirección Jurídica, para definir el proceder en cuanto a la deuda de la Embajada de China, dado que no se posible notificar las deudas, en Costa Rica. El área lo remitió a la Dirección Jurídica mediante oficios AGCP-0165-201 del 02 de abril de 2014. <b>Se está ala espera de la respuesta por parte de la Dirección</b>

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
	<b>Jurídica.</b>
Gestión de Cobro por concepto de Responsabilidad Solidaria.	Se considera necesario solicitar criterio jurídico en cuanto al procedimiento para gestionar el cobro por este concepto. Se elaboró borrador del criterio.
Requerimiento Automatización de Cobro Administrativo	Pendiente por parte de la Subárea Sistemas Administrativos-Financieros.
Requerimiento para gestionar el cobro por concepto de servicios médicos brindados a No Asegurados con Capacidad de Pago.	Documento elaborado, pendiente de unificar con el requerimiento elaborado por la Subárea Plataforma de Servicios.
Requerimiento para gestionar el cobro por concepto de deudas DESAF	Documento elaborado, pendiente de unificar con el requerimiento elaborado por la Subárea Plataforma de Servicios.
Requerimiento Asignación de Abogados en SICERE	Elaborar conjuntamente con la Subárea Cobro Judicial a Patronos un requerimiento para que la asignación de abogados externos, se realice de forma automática.
Gestionar el cobro administrativo de los registros de la cuenta contable 125-31-2 "Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.	Mediante oficio SCAP-0214-02-2014 del 12 de febrero de 2014 se solicitó a la Subárea Contabilidad Operativa, indicar el saldo registrado en la cuenta por cobrar, así como el detalle de las facturas que respaldan dicho cobro.  Se debe gestionar la recuperación de las deudas a través de la Embajada de Nicaragua.
Informe de Inventario de activos de la Subárea	Mediante oficio SCAP-0275-2014-N del 25 de febrero de 2014 se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos, el inventario de activos de la Subárea, en cumplimiento al Manual de Normas y Procedimientos Contables y Control de Activos Institucionales.
Capacitaciones	A solicitud del Área Gestión de Cobro a Patronos, se debe preparar una capacitación para las Sucursales en cuanto al procedimiento de cobro por concepto de Responsabilidad Solidaria.

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Informe de resultados de los compromisos de gestión	Trimestralmente (30 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 20 de diciembre) se debe remitir el informe de resultados de las gestiones realizadas durante el trimestre, según las metas establecidas en los compromisos de gestión.
Plan Táctico, PAO y Política Presupuestaria:	Remitir la información los días 30 de marzo, junio y 29 de septiembre.
Autoevaluación de Control Interno	Remitir la información los días 28 de abril, junio y septiembre (Planes de Mejora).
Sistema de Valoración de Riesgos	Remitir la información los días 28 de abril, junio y septiembre (Planes de Mejora).
Informe de los Clubes de Fútbol	En los primeros tres días hábiles de cada mes se debe remitir al Área Gestión de Cobro a Patronos, informe con el estado de los Clubes de Fútbol definidos por la Dirección de Cobros.
Informe de Logros	Los días miércoles de cada semana se debe remitir el informe de logros al Área Gestión de Cobro a Patronos, en que se indica entre otras cosas la cantidad de casos y monto de avisos de cobro emitidos, notificados, la recuperación, certificaciones de cobro judicial tanto en vía civil como en vía penal emitidas.
Informe de seguimiento a los Acuerdos de Junta Directiva	<p>Los días 13 y 28 de cada mes se deben remitir al Área Gestión de Cobro a Patronos un informe de seguimiento a las gestiones realizadas a los acuerdos de Junta Directiva relacionados con procesos de cobro.</p> <p>Al 29 de abril de 2014 la Subárea tiene a cargo el seguimiento a los siguientes acuerdos de Junta Directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 8516-8695, artículos 43-9</li> <li>• Sesión 8599, artículo 9</li> <li>• Sesión 8674, artículo 42</li> </ul>

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Informe de seguimiento al informe de Auditoria SASF-10-330-01-2012 Cheques 138	<p>Mensualmente se debe trasladar informe al Área Gestión de Cobro a Patronos con el seguimiento a lo recomendado por la Auditoria Interna, referente a la depuración de la conciliación de la cuenta contable 138-01-3 (Cuentas por cobrar cheques debitados).</p> <p>Asimismo, se debe remitir los viernes de cada semana un informe con los casos gestados durante la semana.</p>
Costo de la gestión de cobro administrativo	<p>Mediante oficio SCAP-1709-2013 del 12 de noviembre de 2013 se solicitó al Área Gestión de Cobro a Patronos la colaboración a fin de que el Área Contabilidad de Costos actualice el costo con respecto al proceso de cobro administrativo. Mediante oficio AGCP-0369-2013 del 18 de noviembre de 2013 el Área trasladó la solicitud correspondiente.</p>
Cuentas por cobrar al Instituto Nacional de Seguros (INS).	<p>Gestionar la recuperación de las deudas ante el INS, mediante avisos de cobro, el cual se confecciona con la información remitida por la Dirección Financiero Contable, correspondiente a la deuda que se registra en los Estados Financieros Institucionales, por concepto de Accidentes de Tránsito y Riesgos del Trabajo.</p>
Informe Técnico Administrativo de Necesidad de Espacio Físico.	<p>En noviembre del año 2012 la Subárea remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos un informe en el cual se describe las funciones de la Subárea, se comenta la problemática por la que atraviesa la Subárea en relación con el espacio físico, brindando un breve comentario sobre el equipo y mobiliario, condiciones ambientales, debilidades y riesgos operativos de la Unidad.</p>
Informe de Necesidad de Recurso Humano	<p>Mediante oficio SCAP-2074-2012 de fecha 14 de noviembre del 2012 se remitió al Área Gestión de Cobro a Patronos, informe en el cual se resume las necesidades de recurso humano que las Subárea de Cobro Administrativo a Patronos tiene para realizar la gestión cobratoria en forma oportuna.</p>

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Gestión de cobro de procedimientos administrativos	Modificar la circular GF-56.770 de fecha 30 de octubre de 2008, con el fin de que la solicitud de gestionar el cobro se realice ante la Dirección Jurídica.
Guía para los procesos de cobro administrativo	Elaborar una guía con cada una de las actividades que se realizan en la Subárea, con el detalle cada uno de los pasos a seguir, con el fin de que sirva de orientación al nuevo trabajador.
Cobro de intereses de planillas adicionales	Verificar la cancelación, por parte de los patronos, de los intereses de planillas adicionales.
Auto evaluación de Control Interno 2013	<p>Como priorización del Plan de Mejora, se debe dar seguimiento a las siguientes acciones para avanzar hacia el próximo grado de avance, ya que se encuentra en un grado "INICIAL".</p> <p>Conformar un equipo gestor de riesgo, de manera formal.</p> <p>Comunicar de manera formal a los funcionarios, los riesgos que se pueden presentar en la gestión.</p> <p>Estado: Pendiente.</p>

### 3. Principales logros alcanzados en la gestión

Entre los principales logros alcanzados durante el período de gestión, se destacan los siguientes:

- 3.1 A partir del año 2012 se inició con la emisión masiva de avisos de cobro de patronos morosos, logrando que en el año 2013 se aumentara en un 40% la cantidad de avisos de cobro, en comparación al año 2006. El uso de esta herramienta minimiza el riesgo de la imposibilidad material de gestionar la totalidad de las deudas.
- 3.2 Contratación de Correos de Costa Rica S.A. para notificar las deudas a los patronos morosos, lo cual permitió que en el año 2013 se notificara un total de 21.466 patronos, mientras que en el año 2006 se notificó 4.486. El contrato se firmó el 13 de febrero del 2012. Con la

contratación se minimiza el riesgo de la imposibilidad de notificar a los patronos morosos.

- 3.3 Elaboración del documento “Manual de Procedimiento para la notificación de aviso de cobro a Patronos y Trabajadores Independientes Morosos con la Caja Costarricense de Seguro Social por medio de contratación externa”. Este documento permite conocer el procedimiento a seguir para el trámite de notificación y lo concerniente a la fiscalización de la gestión, por parte de la empresa contratada.
- 3.4 Aumento en el porcentaje de cobro judicial de la morosidad del sector privado (correspondiente a Oficinas Centrales), el cual en el primer trimestre del 2014 alcanzó el 93.18% correspondiente a los patronos con deudas mayores a dos años de antigüedad y con una representación del 57% en los patronos con deudas menores a los dos años de antigüedad. Éstos últimos generalmente adeudan la planilla vencida, ya que el cobro se realiza mensualmente. En términos generales, la cartera de cobro judicial de Oficinas Centrales cerró a marzo 2014 en un 84.13%, indicador que al primer trimestre del 2006 se encontraba en un 69%.
- 3.5 A partir del 2012 se dividió la gestión de cobro en patronos con deudas mayores y menores a dos años de antigüedad, lo cual permite cumplir con la estrategia de cobro remitida a la Contraloría General de la República.
- 3.6 Se dividió la cartera de morosidad de patronal, entre los siete funcionarios de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, con el fin de gestionar los aproximadamente once mil patronos morosos (a marzo de 2014) con deudas en cobro administrativo. Dando prioridad a los patronos activos y a los mayores morosos.
- 3.7 A solicitud del Área Gestión de Cobros a Patronos y las Subáreas adscritas a esa Área, en diciembre de 2010 el Área Contabilidad de Costos, remitió documento de actualización del costo del proceso de la gestión de cobro administrativa y judicial. En noviembre de 2013 se solicitó nuevamente la actualización del costo para el proceso de cobro.
- 3.8 Gestionar para cobro judicial en vía penal, la totalidad de los patronos susceptibles de certificar por el delito de retención indebida, por la cuota obrera, obteniendo el 93.48% de la cartera en cobro judicial.

- 3.9 Cumplimiento de las metas según los parámetros establecidos en los compromisos de gestión.
- 3.10 A partir del año 2010 se incluyó en las metas de la Subárea gestionar para cobro judicial el 100% de los patronos con arreglos de pago en condición de morosidad.
- 3.11 Propuesta de Requerimiento para Automatizar la Gestión de Cobro Administrativo.
- 3.12 Propuesta de Requerimiento para gestionar el cobro por servicios médicos a no asegurados con capacidad de pago.
- 3.13 Propuesta de Requerimiento para gestionar el cobro de deudas de Asignaciones Familiares.
- 3.14 Disminución de los saldos deudores de la cuenta contable 138-01-3 (Cheques debitados en cobro administrativo). De diciembre del 2009 a diciembre del 2012 los saldos disminuyeron en un 84.23%.
- 3.15 Asignación de casos para los abogados externos: En cumplimiento a la circular N° GF-2.109, de la Gerencia Financiera y los memorandos N° 0020 del Área Gestión de Cobro a Patronos y SCAP-0047-2009 de esta Subárea en relación con la cantidad de casos y montos a asignar a los abogados externos, a partir del 10 de junio del 2013 se implementó la asignación de los abogados mediante el sistema de asignaciones, traslados y entregas de casos.
- 3.16 Coordinación inmediata con el Área Técnica para la resolución de errores presentados en el SICERE.
- 3.17 Capacitación presencial o mediante el sistema de video conferencia a nivel nacional, para unificar los procesos de cobro administrativo.
- 3.18 a partir del 13-05-2013 se implementó el uso de la herramienta SCON para el registro y control de la correspondencia de la Subárea.

#### **4 Resultados en los compromisos suscritos entre la Subárea y el Área Gestión de Cobro a Patronos y la Dirección de Cobros.**

Durante el período que va del año 2006 al 2013, se ha logrado cumplir con las metas propuestas, según las siguientes calificaciones:

<b>Año</b>	<b>Calificación obtenida</b>
2006	93%
2007	99.62%
2008	99.5%
2009	99.65%
2010	98%
2011	99.82%
2012	96%
2013	81%**
2014*	97%

\* Datos al I Trimestre del 2014.

\*\* La disminución se debe a que no se cumplió con la totalidad de los casos a notificar a patronos inactivos, ya que es una población difícil de localizar y no se tramitó notificación vía edicto.



## **Anexos**

## ANEXO Nº 1

### MATRIZ DE ESTRATEGIA GENERAL 2012-2016

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción de la meta	Indicador	Ponderador	Situación Inicial	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Responsable	Co-responsables
Sostenibilidad Financiera	Gestionar prioritariamente la recuperación de las deudas de patronos morosos activos, con menos de dos años de antigüedad. (a nivel nacional)	Que durante los años del 2012 al 2016, se notifiquen 99.626 avisos de cobros a patronos morosos con deudas menores a dos años de antigüedad.	Número de avisos de cobros notificados.	1%	A octubre 2011 se cuenta con 5292 patronos activos morosos adscritos a Oficinas Centrales.	15.730	20.974	20.974	20.974	20.974	Subárea Cobro Administrativo a Patronos	Área Gestión de Cobro a Patronos
Sostenibilidad Financiera	Gestionar prioritariamente la recuperación de las deudas de patronos morosos activos, con menos de dos años de antigüedad. (a nivel nacional)	Que durante los años 2012 al 2016, el porcentaje de deuda en cobro Judicial de los patronos morosos activos con deudas menores a dos años de antigüedad, sea igual o superior al 85%	Porcentaje de la cartera de patronos morosos con deudas menores a dos años de antigüedad en cobro judicial.	1%	A octubre de 2011, el porcentaje de deuda en cobro judicial (Total población morosa) de Oficinas Centrales es de 86.58%.	85%	85%	85%	85%	85%	Subárea Cobro Administrativo a Patronos	Área Gestión de Cobro a Patronos
Sostenibilidad Financiera	Gestionar la recuperación de las deudas mayores a dos años de patronos morosos activos y del total de inactivos.	Que durante los años del 2012 al 2016, se notifiquen 6308 avisos de cobros a patronos activos con deudas mayores a 2 años e inactivos adscritos a Oficinas Centrales.	Número de avisos de cobros notificados.	1%	A octubre 2011 se cuenta con 23693 patronos morosos (Activos –Inactivos) adscritos a Oficinas Centrales.	996	1328	1328	1328	1328	Subárea Cobro Administrativo a Patronos	Área Gestión de Cobro a Patronos
Sostenibilidad Financiera	Gestionar la recuperación de las deudas mayores a dos años de patronos morosos activos y del total de inactivos.	Que durante los años 2012 al 2016, el porcentaje de deuda en cobro Judicial de patronos activos con deudas mayores a 2 años e inactivos sea igual o superior al 90%.	Porcentaje de la cartera en cobro judicial.	1%	A setiembre de 2011, el porcentaje de deuda en cobro judicial de Oficinas Centrales es de 86.58%.	90%	90%	90%	90%	90%	Subárea Cobro Administrativo a Patronos	Área Gestión de Cobro a Patronos
Sostenibilidad Financiera	Externalizar servicios de apoyo a la gestión de cobro.	Que al finalizar 2012 entre en vigencia el contrato de servicios de notificación en la Dirección de Cobros.	Contrato firmado y refrendado por la CGR	1%	A octubre 2011, se encuentra en análisis de costo las ofertas recibidas para la contratación 2011LN-000001-1124 en Oficinas Centrales	1	---	---	---	---	Subárea Cobro Administrativo a Patronos Subárea Administración y Logística	Área Gestión de Cobro a Patronos

## 2013-2014

### Cronograma de Actividades

[illegible]

Casos	Finalizado	Ejecucion	Porcentaje de cumplimiento
1	1	1	100%

## ANEXO Nº 2

### CRONOGRAMA PARA GESTIONAR EL COBRO JUDICIAL

#### 2014

##### GESTIÓN DE COBRO A PATRONOS ACTIVOS

Actividades	Subactividades	ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SETIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		3	10	9	12	16	30	1	7	1	4	1	30	1	10	7	10	1	19
Avisos de cobro	Generar avisos de cobro de patronos activos																		
	Entregar listado a Correos																		
	Seleccionar notificados y sin localizar y enviar al archivo																		
Certificar cobro judicial vía civil	Generar los Certificados de Cobro Judicial																		
	Trasladar certificados a la Subárea de Cobro Judicial																		
Certificar cobro judicial vía penal	Generar los Certificados de Cobro Judicial																		
	Trasladar certificados a la Subárea de Cobro Judicial																		

##### GESTIÓN DE COBRO A PATRONOS INACTIVOS

Actividades	Subactividades	ABRIL		MAYO		JUNIO		AGOSTO		SETIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		21	2	21	30	2	30	1	11	1	8	20	3	21	28	1	19
Avisos de cobro	Generar avisos de cobro de patronos activos																
	Entregar listado a Correos																
	Seleccionar notificados y sin localizar y enviar al archivo																
	Trasladar avisos notificados al gestor de cobro, según cartera																
	Gestionar la notificación de los avisos no localizados, mediante edicto (Semestral)																

##### ARREGLOS DE PAGO

		ARREGLOS DE PAGO																				
Actividades	Subactividades	ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SETIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE				
		7	30	5	30	2	16	30	1	31	1	29	1	16	30	1	31	3	14	17	1	19
Cobro Administrativo	Generar el listado de morosidad																					
	Realizar cobro telefónico a los patronos con arreglos de pago morosos.																					
	Realizar cobro vía correo electrónico a los patronos con arreglos de pago morosos.																					
Cobro Judicial	Solicitar garantías para ejecutar el cobro																					
	Generar los Certificados de Cobro Judicial																					
	Trasladar certificados a la Subárea de Cobro Judicial																					

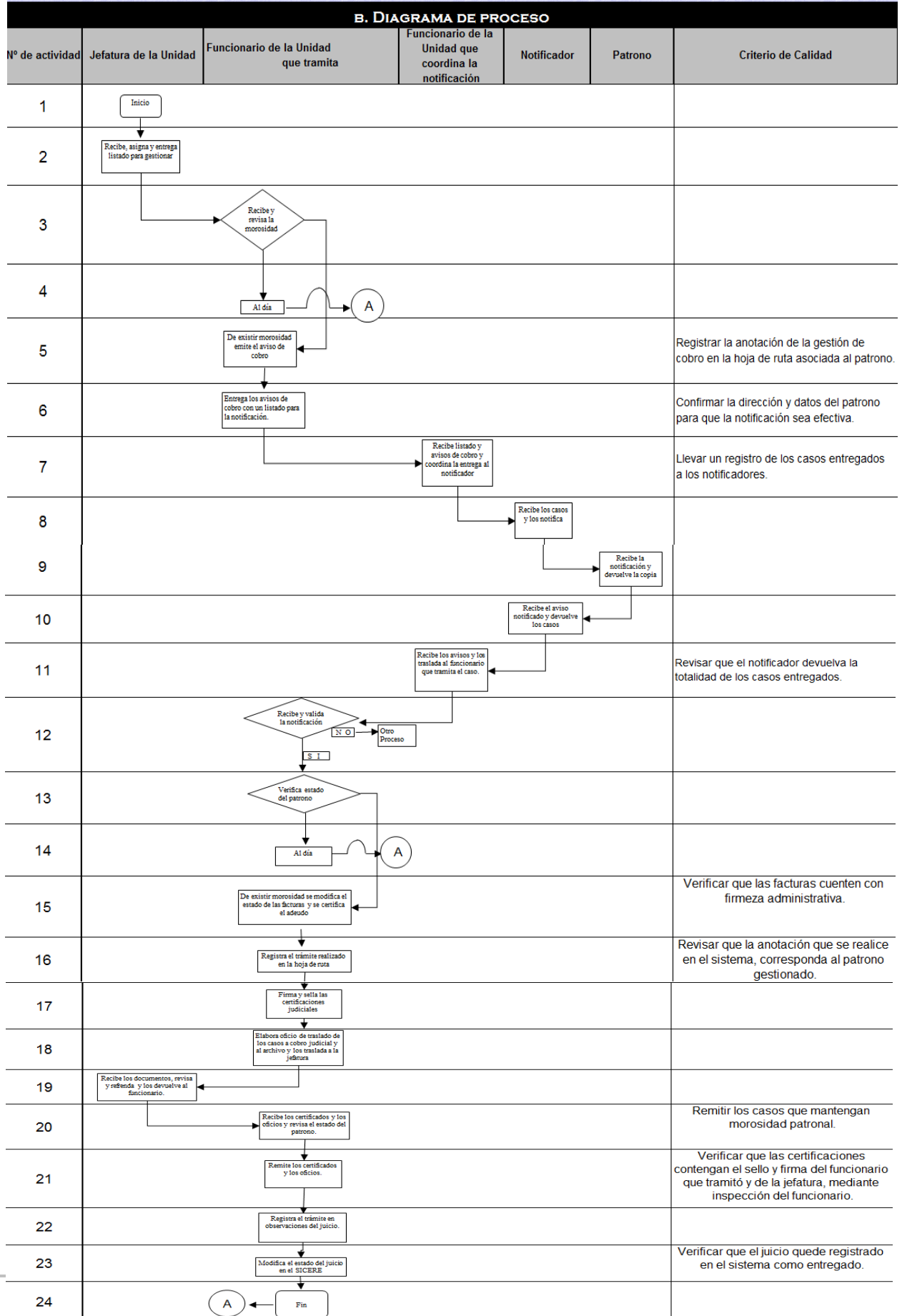
##### GESTIÓN DE COBRO DE CHEQUES DEBITADOS

		SECTOR DE COBROS DE DEUDAS																	
Actividades	Subactividades	ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SETIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Cobro Administrativo	Realizar cobro telefónico a los patronos con cheques debitados	1-30		2-30		2-30		1-31		1-29		1-30		1-31		3-29		1-31	
	Realizar cobro vía correo electrónico a los patronos con cheques debitados	1-30		2-30		2-30		1-31		1-29		1-30		1-31		3-29		1-31	
Cobro Judicial	Realizar asientos de diario para trasladar los saldos de la cta. 138 a la 139	7		5		2		1		1		1		1		3		1	
	Certificar las deudas		30		30		30		31		29		30		31		17		18
	Trasladar certificados a la Subárea de Cobro Judicial		30		30		30		31		29		30		31		17		18

## ANEXO N° 4

### DIAGRAMA DEL PROCESO SUSTANTIVO

Gestión de Cobro Administrativo



## INFORME DE AMPOS DE FUNCIONARIOS

**OSCAR RIVERA MORALES**

### **AMPO Nº1**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES PERSONAL	20
MOVIMIENTOS INCAPACIDADES/ PERMISOS	31
MOVIMIENTO VACACIONES	154
EVALUACIONES	32
AMONESTACIONES/SANCIONES	1
MOVIMIENTOS POR PAGOS	11
OTROS	13

### **AMPO Nº2**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
1	284

**TERESITA DIAZ MADRIGAL**

### **AMPO Nº 1**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	107
REPORTES DE MARCA	85
MOVIMIENTOS DE PERSONAL POR INCAPACIDAD/PERMISO	46
MOVIMIENTOS DE PERSONAL POR VACACIONES	251

### **AMPO Nº2**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	31
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	11
EXTRAS	36
OTROS	32

**JENNY VARGAS ESQUIVEL**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	11
REPORTES DE MARCA	7
EVALUACIONES	2
MOVIMIENTOS DE PERSONAL	16

**NATHALY SOLANO AGÜERO**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	133
REPORTES DE MARCA	129
MOVIMIENTOS INCAPACIDAD/PERMISOS	21
MOVIMIENTOS VACACIONES	94
<b>EVALUACIONES DE DESEMPEÑO</b>	<b>23</b>
EXTRAS	2
CURRICULUM Y TÍTULOS	7
OTROS	1

**MARCELA UREÑA CRUZ****AMPO Nº 1**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
REPORTES DE MARCA	215
INCAPACIDADES Y PERMISOS	42
VACACIONES	97
EVALUACIONES	28
<b>EXTRAS</b>	<b>56</b>
OTROS	95

**AMPO Nº2**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	144

**MARBEL ROSALES SIBAJA**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	82
REPORTES DE MARCA	115
MOVIMIENTOS INCAPACIDADES PERMISO	6
MOVIMIENTOS VACACIONES	64
<b>EVALUACIONES DESEMPEÑO</b>	<b>27</b>
MOVIMIENTOS SUMAS PAGADAS DE MAS	2
<b>CURRICULUM Y TÍTULOS</b>	<b>24</b>
OTROS	1

**MONSERRAT CERDAS SERRANO**

<b>SEPARATA</b>	<b>FOLIOS</b>
ACCIONES DE PERSONAL	4
REPORTES DE MARCA	5
MOVIMIENTOS INCAPACIDADES PERMISO	0
MOVIMIENTOS VACACIONES	0
<b>EVALUACIONES DESEMPEÑO</b>	<b>0</b>
CURRICULUM	11
<b>OTROS</b>	<b>1</b>

**JULIETA SANCHEZ JIMENEZ**

<b>TOTAL FOLIOS</b>	<b>923</b>
NORMAS TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	135
CRITERIOS JURÍDICOS	97
JUSTIFICACIONES DE MARCAS	25
VACACIONES	43
REACTIVACIÓN PLAZA 871	219
AMPO ASOC. DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIAR LA CASITA	354
CAPACITACIONES	349
REQUERIMIENTOS NO ASEGURADOS	32
INFORME DE LABORES	168



COSTO DE LA GESTIÓN	160
TRABAJADORES CCSS MOROSOS	120
SEVRY	79
INS No. 3	79
INFORME CONTRALORÍA N.1	56
EDICTOS	430
PRACTICANTES Y CURRICULUM	12
MANUAL CHEQUES	474
MINISTERIO DE HACIENDA N.2	199
CERTIFICACIONES GERENCIA DE PENSIONES	83
ARREGLOS DE PAGO (AP)	11
SEVRY	79
PLAZAS	442
REQUERIMIENTO A.S.F.A	55
COBRO A NO ASEGURADOS	682
CRITERIOS JURIDICOS	97

#### DÍFICIL COBRO

SEPARATA	FOLIOS
CORREOS	1
OFICIOS	158

#### COMPROMISOS 2014

SEPARATA	FOLIOS
PROPUESTA PARA EL AÑO ENTRANTE	22
ADENDUM	12
TRIMESTRALES	32

#### CUENTAS EN SISTEMA / ERRORES REQUERIMIENTOS

SEPARATA	FOLIOS
SOLICITUD DE REPORTES	1
REQUERIMIENTOS	0
ERRORES	0
CUENTAS DE SISTEMA	45
VARIOS	12

---

MONTOS MÍNIMOS

SEPARATA	FOLIOS
OFICIOS	188
INSTRUCTIVOS	143
INFORMES	15
AVISOS	25
NOTAS	389

PAO

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	114
PLAN ESTRATEGICO 2007-2012	51

MINUTAS

SEPARATA	FOLIOS
MINUTAS VARIAS	73
AGCP	130
SCAP	106

RESPONSABILIDAD SOLIDARIA

SEPARATA	FOLIOS
OFICIOS	163
MINUTAS	2
CORREOS	3

RECURSOS / AMPAROS

SEPARATA	FOLIOS
AMPAROS	25
RECURSOS	45

NECESIDADES RECURSOS HUMANOS FISICOS

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	7
RECURSO HUMANO	177
ESPACIO FISICO	23

## EVALUACIONES RECURSOS HUMANOS

SEPARATA	FOLIOS
SCAP NOTAS Y CIRCULARES	8
OLGA NAVARRO FONSECA	21
JENNY VARGAS ESQUIVEL	1
VANESSA CAMACHO DAURTE	6
JULIETA SANCHEZ JIMENEZ	11
MARCELA UREÑA CRUZ	27
TERESITA DIAZ MADRIGAL	23
NATHALY SOLANO AGÜERO	17
OSCAR RIVERA MORALES	14
PATRICIA NAVARRO RODRIGUEZ	10
MARBEL ROSALES SIBAJA	21
OTROS	1

## AUDITORIA SUBAREA COBROS ADMINISTRATIVOS A PATRONOS N.1

SEPARATA	FOLIOS
CLUBES DE FUTBOL	5
ASF-253-R-2009	5
AGO-058-R-2010	6
ASF-046-R-2010	28
AUTOBUSEROS MOROSOS	6
AGL-237-R-2007	6
ASF-141-R-2008	72
AFC-362-A-2007	8
SASF-05-274-04-V-2008	5
SASAAI-07-206-01-V-2008	22
AIN-327-R-2007	16
ASS-407-R-2007	64
AO-354-R-2007	91
LICITACION PUBLICA N.2006-LN-000025-1142	44

## EVALUACIONES RECURSOS HUMANOS

SEPARATA	FOLIOS
LINK	17
NOTIFICACIONES JUDICIALES	14
INSTRUCTIVO DE COBRO	29
INSTRUCTIVO DIFICIL RECUPERACION	31
REEMBOLSABLES	49

## RETENCION INDEBIDA

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	14
MANUAL	59
CORREOS	5
OFICIOS	16

## ARTICULO 44

SEPARATA	FOLIOS
INFORME AUDITORIA	11
ART.44	6

## GESTION DE COBRO Y TERMINACIONES

SEPARATA	FOLIOS
ERRONEOS	3
VARIOS INF.GENERAL	2
CIVIL	6
TERMINACIONES JUICIOS ENTREGADOS	50

## MINISTERIO HACIENDA

SEPARATA	FOLIOS
CRITERIOS DJ	25
NOTAS	399
CONVENIO	29

# CONVENIO DE ASEGURAMIENTO COLECTIVO

SEPARATA	FOLIOS
CONVENIO DE MARCO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA CCSS Y LA DIRECCION GENERAL DE MIGRACION Y EXTRANJERIA	8
CONVENIO ASEGURAMIENTOS COLECTIVOS	125
CONVENIO	29

## AUDITORIA SUBAREA COBROS ADMINISTRATIVOS A PATRONOS N.2

SEPARATA	FOLIOS
SASF-10-330-01-2012	1
ASF-419-2011	41
ASF-375-2011	5
NOTAS	16
ASSAI-310-2011	13
ASSAI-312-2011	4
DFOE-SOC-IF-08-2011	26
ASF-226-2011	16
MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1
AGO-394-2010	13
DFOE-SOC-0281	1
ASAAI-377-2010	34
ATIC-379-2010	5
ASF-330-2010	14
PATRONOS INACTIVOS	4
CONTROL INTERNO	3
HALLAZGOS	4
CUESTIONARIOS	66

## VIDEO CONFERENCIA

SEPARATA	FOLIOS
PROTOCOLO	13
AVISOS DE COBRO- MASIVOS	62

PATRONOS PUBLICOS-CAMPOS CLINICOS-PENSIONES IMPROCEDENTES-PREESCRIPCION-CHEQUES-AP-FOTOCOPIAS

SEPARATA	FOLIOS
FOTOCOPIAS	2
AP	11
ARTICULO 74	63
PRESCRIPCION SEDE ADMINISTRATIVA	169
PENSIONES IMPROCEDENTES	11
CAMPOS CLINICOS	24
PAT.PUBLICOS	

COMPROMISOS FUNCIONARIOS

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	56
COMPROMISOS MARCELA	27
COMPROMISOS JULIETA	24
COMPROMISOS OSCAR	27
COMPROMISOS MARBEL	28
COMPROMISOS NATHALY	29
COMPROMISOS TERESITA	30
COMPROMISOS PATRICIA	0
COMPROMISOS VANESSA	17
ANDRES	10

INSTITUTO NICARAGUENSE

SEPARATA	FOLIOS
FACTURAS SERV.MEDICOS (COPIAS)	129
VARIOS	34
FACTURAS	143
VARIOS	17
VARIOS	21

#### CONTRATACIONES

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	113
VARIOS	232
JURISPRUDENCIA	43
ESTIMACION	16
CARTEL	134
ESTUDIO DE MERCADO	59

#### CONTRATACIONES

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	113
VARIOS	232
JURISPRUDENCIA	43
ESTIMACION	16
CARTEL	134
ESTUDIO DE MERCADO	59

#### AUTO EVALUCION / CONTROL INTERNO

SEPARATA	FOLIOS
AUTOEVALUACION CONTROL INTERNO	84
NORMAS DE CONTROL INTERNO	102

#### PROCESOS SUB AREA COBROS ADMINISTRATIVOS A PATRONOS

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	361
SEVRI	152

#### DESAF

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	336
CONVENIO	16

DESAF COBRO INDIGENTES

SEPARATA	FOLIOS
INFORME AUDITORIA ASF-282-2012	28
CRITERIOS JURIDICOS	14
OFICIOS	41
COBRO JUDICIAL	33
AVISOS DE COBRO	93
CERTIFICACION DE DEUDAS NO GESTIONADAS	51
CONVENIO	22

INS/ACCIDENTES DE TRÁNSITO/ RIESGOS LABORALES NO. 2

FOLIOS	496
--------	-----

CUENTAS CONTABLES

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	76
138	262
2233018/2233107	7

INS-ACCIDENTES DE TRANSITO-RIESGOS LABORALES

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	48
CCSS-INS ACCIDENTES TRANSITO	352

INFORMES PATRONALES

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	14
JOSE ARCE ARCE	38
REATRA 2008	209
URBANIZADORA BLANCO	66
OPTICA MAYOR PERLA SANTA LUCIA	23
OPTICA MAYOR	113
CASO FREDIC BARRANTES CAMBRONERO	71
CORP. EDUC. SANTA ANA	13
MOPT	42



FUNCIONARIOS VARIOS

SEPARATA	FOLIOS
PROC.ADMINISTRATIVO	81
VACACIONES	9
LLAMADAS DE ATENCION	51
FUNCIONES	62
DISPOCISIONES NOMBRAMIENTOS INTERINOS	6

COMPROMISOS SUBAREA COBRO ADMINISTRATIVO A PATRONOS

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	6
SCAP	559

NORMATIVA

SEPARATA	FOLIOS
1/2 DIA VACACIONES	2
ARREGLOS PAGO	25
PROCEDIMIENTO DE COBRO ART.44	6
ATENCION A PUBLICO	44
CONTROL INTERNO	66
RESPONSAB. SOLIDARIA	39
AMPO ADMTVO	66
CHEQUES DEBITADOS	62
ADMINIST.PUBLICA	74
INSTRUCT.PERMISOS TRABAJAD.	11
CODIGO ETICA	11
EVALUACION CONTROL INTERNO	2
MANUAL DE QUEJAS	47
REGLAMENTO DE TRABAJO	33

EMBAJADAS N.1

SEPARATA	FOLIOS
INFORMES	15
NOTAS	389

---

ARTICULO 78 LPT

SEPARATA	FOLIOS
VARIOS	14
MANUAL	59
CORREOS	5
OFICIOS	16

AMPOS PERSONALES INACTIVOS

SEPARATA	FOLIOS
OFICIOS	9
ACCIONES DE PERSONAL	9
REPORTE DE MARCAS	8
VACACIONES	1

AUTOMATIZACION C.A.

SEPARATA	FOLIOS
OFICIOS	67
MINUTAS	15
CORREOS	10
REQUERIMIENTO	17
PRESENTACION	27
OTROS	12