

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA  
Y TECNOLOGIA  
Dirección Académica  
Facultad de Postgrados

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en  
Finanzas y Gerencia Social

Propuesta de Reestructuración Organizacional de la Gestión  
Cobradoría en el Instituto Mixto de Ayuda Social.

**Otto Luis Castro Ríos 934098**  
**Edgardo Chaverri Chacón 934091**

Proyecto de graduación presentado ante el programa de  
Administración de Empresas con énfasis en Finanzas y  
Gerencia Social como parte de los requisitos para optar por el  
grado de Maestría

San José, Costa Rica  
Noviembre, 2000

## **TRIBUNAL EVALUADOR**

MBA. Bernardo Márquez Colocho  
Presidente del Tribunal

---

Dr. Juan Huaylupo Alcazar  
Director Académico

---

MBA. Luis Gustavo Torres Castro  
Profesor Lector

---

## **DICATORIA**

### **Otto Luis Castro Ríos**

A mi esposa Magaly, a mis hijos Erika y Eric, a mis padres y hermanos.

### **Edgardo Chaverri Chacón**

A Dios, mis padres y Heylin mi esposa.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Otto Luis Castro Ríos**

A Dios sobre todas las cosas, a mi esposa Magaly por su comprensión y apoyo, al Dr. Juan Huaylupo Alcazar por sus importantes aportes, a mi compañero y amigo Róger Carvajal Bonilla por su apoyo confianza, a mi compañero y amigo Edgardo Chaverri Chacón por sus consejos, a nuestro tutor MBA. Luis Gustavo Torres Castro por sus valiosos aportes.

### **Edgardo Chaverri Chacón**

Expreso mi profundo agradecimiento al Dr. Juan Huaylupo Alcazar, Director de estudio por su constante orientación en todas las etapas del mismo y al lector MBA Luis Gustavo Torres Castro.

Un deferente agradecimiento a Dora Solano Zúñiga y Eduardo Chacón Brenes, por sus comentarios, comprensión y estímulo constante

## **PRESENTACION**

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) fue creado mediante ley N°4760, promulgada el mes de septiembre de 1971. Conforme con esta ley, la función substantiva del IMAS es la ejecución de programas y proyectos orientados a las familias en condición de pobreza. Para financiar sus operaciones este organismo posee una serie de rentas que provienen en unos casos de impuestos y en otros casos de utilidades financieras, donaciones, transferencias y otros ingresos.

Los impuestos son específicamente dos: uno equivalente al medio por ciento (0.5%) de los sueldos y salarios que los patronos pagan a sus empleados (impuesto sobre los salarios), y otro equivalente al 30% de los ingresos que perciben los moteles y casas de citas por la prestación de servicios. Las utilidades financieras provienen de la actividad comercial que ejerce el IMAS en sus Tiendas Libres de Impuestos<sup>1</sup>; las donaciones y transferencias provienen de organismos públicos y privados dentro de lo cual tienen relevancia los aportes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF). Los otros ingresos se generan principalmente por la recuperación de créditos para vivienda, recuperación de préstamos a empleados, recuperación de préstamos para generación de empleo y venta de algunos servicios.

El impuesto sobre sueldos y salarios lo recauda la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) siempre que los contribuyentes cancelen esa obligación dentro del plazo establecido - tres meses posteriores a la fecha en que dicho

---

<sup>1</sup> Además de su función substantiva, el IMAS ha sido facultado para comercializar mercancías libres de impuestos en puertos, aeropuertos y fronteras. Para este propósito dispone de siete tiendas ubicadas en la terminal del Aeropuerto Juan Santamaría y otra ubicada en el Depósito Libre Comercial de Golfito. Las utilidades financieras que generan estas tiendas constituyen un importante complemento a los ingresos que recibe este instituto, para financiar programas y proyectos sociales.

organismos los pone al cobro - para no ser declarados en estado de morosidad; el cobro administrativo y judicial de las obligaciones en estado de morosidad lo debe realizar el IMAS. Las demás rentas se recaudan ya sea por acción directa del IMAS o por transferencia de los organismos y agentes que aportan.

De acuerdo con lo anterior, los factores generadores de rentas que resultan de interés a los efectos del presente proyecto son los que corresponden al impuesto sobre sueldos y salarios, los créditos para vivienda, los créditos para generación de empleo y los créditos a empleados. Por su naturaleza, estos factores de ingreso son los que históricamente han generado problemas para su efectiva recuperación.

Considerando los datos que se obtuvieron en el IMAS y que corresponden a los últimos seis años<sup>2</sup>, se estima que el total de operaciones deudoras constituidas en favor del IMAS ascendía 99,213 en el mes de agosto del 2000, lo cual representa sumas pendientes de recuperación por el orden de ¢6,694 millones. La distribución entre los diferentes componentes citados es la siguiente: (1) los deudores del impuesto sobre los salarios ascendían a 87,330 y sus obligaciones acumuladas ascendían a ¢4,256.0 millones a esa fecha, (2) los créditos para vivienda fueron 9,445 y la suma por recuperar ascendía a ¢1,890.0 millones, (3). los créditos para generación de empleo fueron 2,263 y la suma por recuperar ascendía a ¢437.0 millones y (4) los créditos a empleados fueron 174 para una adeuda de ¢110.0.

De acuerdo con los datos analizados el rubro que mayor problema presenta para el IMAS es el que corresponde al impuesto sobre salarios, toda vez que buena parte de los contribuyentes que aportan no cancelan

---

<sup>2</sup> Informe sobre el Estado y Resultados de la Gestión de Cobro. IMAS, 2000.

oportunamente esa obligación ante la CCSS. En este sentido de los ¢20,705.3 millones que facturó y sometió a cobro dicho organismo durante los últimos seis años, los contribuyentes cancelaron oportunamente sólo ¢16,867.3 millones (un 81.5%), los restantes ¢3,838.0 millones (un 18.5%) pasaron a engrosar los saldos de las cuentas por cobrar en este primer nivel.

Mientras tanto, en el caso del IMAS los esfuerzos por reducir los niveles de morosidad no han sido proporcionales a la magnitud del problema. En este sentido los mismos datos analizados revelan que, de los ¢3,838.0 que los contribuyente no le cancelaron a la CCSS durante seis años, la gestión cobratoria realizada por el IMAS logró recuperar ¢1,613.0 millones, lo que representa solamente un 42% de efectividad. El restante 58% ha venido incrementado exponencialmente los saldos por recuperar.

Los datos analizados permiten visualizar con bastante aproximación la magnitud del problema. Por una parte se presenta una acción institucional limitada por circunstancias internas y por otra parte, se presenta la situación de orden legal en tanto la institución no se está haciendo lo necesario para exigir el cumplimiento de todas estas. De ahí la importancia de crear las condiciones necesarias para realizar una gestión cobratoria organizada, coordinada y controlada, que es precisamente lo que se busca con la propuesta de reestructuración organizacional objeto del presente proyecto.

# TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I: CONTEXTO Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....</b>	<b>3</b>
1. <b>ATENCION Y PREVENCIÓN DE LA POBREZA.....</b>	<b>3</b>
1.1. <b>Evolución de las estrategias para atender y prevenir de la pobreza.....</b>	<b>3</b>
1.2. <b>Estrategia actual para atender la pobreza.....</b>	<b>4</b>
2. <b>BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE COBRO.....</b>	<b>6</b>
2.1. <b>Efectividad de la gestión de cobro y su relación con la política social.....</b>	<b>6</b>
2.2. <b>Caracterización del problema.....</b>	<b>7</b>
2.3. <b>Alcances del proyecto.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO II: GESTION SOCIAL DEL IMAS.....</b>	<b>14</b>
1. <b>MODELO DE INTERVENCION PARA ATENCION A LA POBREZA.....</b>	<b>14</b>
1.1. <b>Estructura programática.....</b>	<b>14</b>
1.1.1. Alternativas para la Atención a la Infancia y Juventud.....	15
1.1.2. Fortalecimiento del Grupo Familiar.....	16
1.1.3. Atención Integral para el Desarrollo de la Mujer .....	16
1.1.4. Mejoramiento del Hábitat.....	16
1.1.5. Oportunidades Económicas y Laborales.....	17
1.1.6. Fortalecimiento de Instituciones de Bienestar Social.....	17
1.2. <b>Recursos para la inversión social .....</b>	<b>18</b>
1.3. <b>Proceso para atender la pobreza.....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Insumos.....	20
1.3.1.1. Políticas de atención a la pobreza.....	20
1.3.1.2. Información sobre Familias en condiciones de pobreza.....	21
1.3.1.3. Recursos.....	21
1.3.2. Procesos.....	21
1.3.3. Productos.....	22
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE REESTRUCTURACION.....</b>	<b>23</b>
1. <b>CONSIDERACIONES GENERALES.....</b>	<b>23</b>

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PAGINA</b>
2. <b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	26
2.1 <b>Objetivos generales</b> .....	26
2.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	27
3. <b>REQUERIMIENTOS DE LA GESTION COBRATORIA</b> .....	27
4 <b>DESCRIPCION DEL PROCESO PARA LA GESTION COBRATORIA</b> .....	28
4.1. <b>Procesamiento de datos</b> .....	31
4.1.1. Construcción de la base de datos.....	31
4.1.2. Generación y reproducción de estados de cuenta.....	32
4.1.3. Actualización de estados de cuenta.....	37
4.2. <b>Canalización de estados de cuenta y notificaciones</b> .....	38
4.2.1. Medios para canalizar estados de cuenta y notificaciones.....	39
4.2.2. Programación de entregas y envíos.....	40
4.3. <b>Plataforma de servicios y operaciones</b> .....	42
4.3.1. Información y orientación a deudores.....	42
4.3.2. Formalización de arreglos de pago.....	43
4.3.3. Recepción de pagos y emisión de recibos.....	45
4.3.4. Control del cobro administrativo y judicial.....	48
4.3.4.1 Control sobre resultados financieros.....	48
4.3.4.2. Control sobre cobros y notificaciones.....	50
4.3.4.3. Control sobre el cobro judicial.....	53
4.3.4.4. Control de datos e información.....	54
4.4. <b>Gestión de cobro judicial</b> .....	54
4.4.1. Contratación de abogados externos.....	55
4.4.2. Atención de embargos y remates.....	56
4.4.3. Pago de honorarios y otros rubros.....	57
4.4.4. Evaluación, sanciones y continuación de procesos.....	57
4.4.5. Suspensión de los procesos de cobro judicial.....	58
5. <b>DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	59
5.1. <b>División del trabajo</b> .....	59
5.2. <b>Departamentalización de la gestión cobratoria</b> .....	61
5.3. <b>Organización del Departamento de Cobros</b> .....	63
5.3.1. Funciones.....	64
5.3.1.1. Comité de Cobros.....	64
5.3.1.2. Jefatura del Departamento de Cobros.....	66
5.3.1.3. Coordinadores de Equipos de Trabajo.....	68
5.3.2. Recursos humanos.....	69
5.3.2.1. Comité de Cobros.....	69
5.3.2.2. Departamento de Cobros.....	70

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PAGINA</b>
6. RESUMEN.....	72
CAPITULO IV: PROPUESTA DE REGLAMENTACION.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	113
DECLARACION JURADA.....	116
ANEXOS.....	118

# LISTA DE CUADROS, GRAFICOS Y OTRAS ILUSTRACIONES

DETALLE	TITULO	PAGINA
<b>LISTA DE CUADROS</b>		
CUADRO N°1:	Resumen del estado de cuentas y documentos por cobrar.....	9
CUADRO N°2:	Facturación vs. Recuperación del Impuesto sobre Salarios.....	10
CUADRO N°3:	Tendencia de las cuentas a cobrar por Impuesto sobre los Salarios.....	11
CUADRO N°4:	Presupuesto para inversión social.....	19
<b>LISTA DE GRAFICOS</b>		
GRAFICO N°1:	Cuentas y documentos por cobrar.....	9
GRAFICO N°2:	Cuentas por cobrar vs. Cobro efectivo.....	10
GRAFICO N°3:	Tendencia de las cuentas por cobrar.....	11
GRAFICO N°4:	Presupuesto para inversión social.....	19
<b>LISTA DE DIAGRAMAS</b>		
DIAGRAMA N°1:	Estructura programática IMAS.....	15
DIAGRAMA N°2:	Modelo insumo – proceso – producto.....	20
DIAGRAMA N°3:	Creación del Departamento de Cobros.....	25
DIAGRAMA N°4:	Proceso para la gestión de cobro.....	30
DIAGRAMA N°5:	División genérica del trabajo.....	60
DIAGRAMA N°6:	Departamentalización de la gestión de cobro.....	62
DIAGRAMA N°7:	Resultados de la propuesta de reorganización.....	73
DIAGRAMA N°8:	Estructura organizacional IMAS.....	124
<b>LISTA DE FIGURAS</b>		
FIGURA N°1:	Forma IMASDC001.....	34
FIGURA N°2:	Forma IMASDC002.....	35
FIGURA N°3:	Forma IMASDC003.....	47
<b>LISTA DE TABLAS</b>		
TABLA N°1:	Movimiento de cuentas y documentos por cobrar.....	49
TABLA N°2:	Control de notificadoros.....	51
TABLA N°3:	Control para requerimientos de cobro.....	51
TABLA N°4:	Control para notificaciones.....	52
TABLA N°5:	División definitiva del trabajo.....	61
TABLA N°6:	Especificación y jerarquización de cargos - Comité de Cobros.....	70
TABLA N°7:	Especificación y jerarquización de cargos - Departamento de Cobros.....	70

# LISTA DE APENDICES Y ANEXOS

## LISTA DE ANEXOS

<b>NUMERO DE ANEXO</b>	<b>NOMBRE</b>
ANEXO N°1:	Marco metodológico
ANEXO N°2:	Ley N°4760-71, Ley de creación del Instituto Mixto de Ayuda social
ANEXO N°3:	Ley N°6256-78. Ley para la explotación de Puestos Libres de Derechos
ANEXO N°4	Decreto Ejecutivo N°26940, Reglamento a la Ley del IMAS
ANEXO N°5	Decreto N°28593, Reformas reglamento a la Ley del IMAS

## RESUMEN EJECUTIVO

Los registros financieros del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), revelan cuentas y documentos por cobrar que ascienden a ¢6.694.00 millones, lo cual representa aproximadamente 99.213 operaciones deudoras constituidas a su favor. No obstante los esfuerzos que realiza el IMAS por recuperar esas cuentas, mientras los niveles de morosidad de los últimos seis años crecieron en promedio ¢640.00 millones anuales, durante este tiempo dicho organismo logró cobrar sólo ¢270.00 millones en promedio anual. Esto significa que la gestión cobratoria realizada ha sido sumamente débil, pues alcanzó sólo el 42% de efectividad, lo cual proporciona suficientes elementos sobre la magnitud del problema.

En este sentido, el presente proyecto constituye un aporte cuyo propósito es complementar los esfuerzos que realiza el IMAS por mejorar la recuperación de sus cuentas y documentos por cobrar, para lo cual se aborda la problemática considerando los vacíos y carencias de orden administrativo, operativo y normativo que limitan la eficacia de esta actividad. De ahí que el proyecto consiste precisamente en una *Propuesta de Reestructuración Organizacional de la Gestión Cobratoria en el Instituto Mixto de Ayuda Social*, con dos objetivos concretos que se indican a continuación.

- a. Crear las condiciones organizacionales y normativas necesarias, para la eficiencia y eficacia de la gestión de cobro en el IMAS.
  
- c. Reducir los niveles de morosidad en un 90% al concluir los primeros 18 meses, luego de la puesta en operación del proyecto.

El método de investigación utilizado para sustentan los principales hallazgos explícitos en el presente proyecto, son concretamente el análisis documental y la entrevista a profundidad.

En el primer caso se analizó informes, reportes, estadísticas y otros documentos relacionados con las operaciones y resultados de la gestión cobratoria en el IMAS, con todo y los procesos de facturación y recaudación que realiza la Caja Costarricense de Seguro Social; accesoriamente se analizó leyes, reglamentos, escritos sobre la gestión integral y social del IMAS y otros soportes documentales y bibliográficos relacionados con el tema objeto de estudio.

En el segundo caso se profundizó, por medio de entrevista no estructurada, sobre las diferentes actividades, operaciones, tareas y rutinas inherentes a la gestión cobratoria que se realiza actualmente; adicionalmente se consideró una serie de aportes acerca de los cambios que deben consolidarse para mejorar el proceso de cobro. En forma similar se profundizó sobre los aspectos de la gestión cobratoria que deben ser objeto de regulación por medio de reglamento.

En conclusión, la propuesta de reestructuración organizacional que se presenta, describe, con la profundidad y el detalle necesarios, el trabajo que debe realizarse para hacer del cobro administrativo y judicial un proceso efectivo, coordinado y controlado de forma que reditúe en una reducción de los niveles de morosidad y consecuentemente en mayores ingresos. Igualmente se plantea la departamentalización y la definición de los centros de responsabilidad, con lo cual se delimita el trabajo por realizar en tres áreas: (1) procesamiento de datos, (2) plataforma de servicios y operaciones y (3) cobro judicial. A todo esto se agrega la especificación de los puestos y cargos que

demanda la propuesta de reestructuración, lo que obviamente establece la asignación de personal según las áreas de trabajo en el Departamento y Comité de Cobros que se proponen. Finalmente se incorpora la reglamentación correspondiente para regular todas las actividades relacionadas con el cobro administrativo y judicial.

## **INTRODUCCION**

El presente proyecto se realiza a propósito de los esfuerzos por mejorar la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para lo cual se aborda la problemática considerando los vacíos y carencias de orden administrativo, operativo y normativo que limitan esta función. De ahí que el proyecto consiste precisamente en una *Propuesta de Reestructuración Organizacional de la Gestión Cobratoria en el Instituto Mixto de Ayuda Social*, con el propósito de crear las condiciones necesarias para la efectividad del cobro administrativo y judicial que se debe realizar contra los deudores que no cancelan oportunamente sus obligaciones a este organismo, de manera que se logre una reducción substancial y en el corto plazo, en los niveles de morosidad que se registran actualmente.

En el sentido anterior, en informe que se está presentando consta de cuatro capítulos cuyo contenido aborda por una parte, algunas consideraciones generales sobre economía, pobreza y función del IMAS y por otra parte, la propuesta de diseño organizacional y de normalización para la gestión cobratoria.

De esta forma en la primera parte del capítulo I, se presenta un breve resumen acerca de las estrategias para atender y prevenir la pobreza en Costa Rica y particularmente en el IMAS. En la segunda parte se presenta la justificación, para lo cual se plantea la caracterización y los determinantes del problema a ser confrontado, con todo y los alcances y contribución del presente proyecto a la gestión social.

En el capítulo II se explica lo relacionado con el modelo de intervención adoptado por el IMAS para desarrollar los diferentes programas y proyectos sociales orientados a las familias en condición de pobreza. De esta forma se le da relevancia a la estructura programática con sus diferentes componentes construida para esos efectos, al

proceso de atención a la pobreza y de alguna manera, a la forma como se han organizado los diferentes agentes institucionales que intervienen en la gestión social que lleva a cabo este organismo.

El capítulo III se presentan los objetivos del proyecto y se concreta la propuesta de reestructuración en los aspectos administrativos y operativos de la gestión cobratoria. Para este propósito se desarrollan dos fases. En la primera fase se describe, con el mayor detalle, el trabajo integral necesario para llevar a cabo un efectivo y controlado proceso de cobro administrativo y judicial, lo cual constituye el determinante para decidir sobre el mejor diseño organizacional. En la segunda fase se presenta el diseño organizacional, a partir de la división del trabajo, la departamentalización y la especificación de los puestos y cargos que requiere la gestión la gestión cobratoria, conforme con la propuesta objeto de estudio.

Finalmente el capítulo IV, incluye la propuesta de reglamentación requerida para normalizar el proceso de cobro administrativo y judicial. Esta propuesta de reglamentación consta de siete títulos, en los cuales se establecen las normas por las cuales se delimita y regula a acción de los agentes internos y externos que deben aportar, de acuerdo con la especificidad y naturaleza de las actividades a desarrollar en cada fase de la gestión cobratoria.

## **CAPITULO I: CONTEXTO SOCIAL Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO.**

En este capítulo se presentan por una parte, algunas notas relacionadas con las estrategias para atender y prevenir la pobreza y por otra parte, la justificación del proyecto y su contribución a los beneficios sociales que canaliza el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

### **1. ATENCION Y PREVENCION DE LA POBREZA.**

A continuación se presenta un breve resumen sobre la evolución y situación actual de las estrategias para atender y prevenir la pobreza en Costa Rica.

#### **1.1. Evolución de las estrategias para la atención y prevención de la pobreza.**

La política social en Costa Rica ha tenido un carácter universal a través de programas vinculados con la inversión en educación, salud, nutrición y vivienda, lo cual le ha permitido al país ubicarse en una situación de alto desarrollo humano en el concierto de naciones.

Esta política social, unida al crecimiento económico que el país ha experimentado en los últimos 40 años, ha tenido un gran impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. No obstante, no ha permitido solventar la situación de un grupo numeroso de familias que no han tenido acceso a los beneficios del crecimiento. Esta situación justificó la creación de legislación orientada en tal sentido, tal y como lo demuestra la Ley N°5662-74 por la cual se creó el Fondo de Desarrollo y Asignaciones

Familiares (FODESAF) orientado a beneficiar a los costarricenses de escasos recursos económicos<sup>3</sup>.

**Desde que se creó esta ley la mayoría de los fondos se orientaron principalmente hacia pensiones del Régimen no Contributivo, alimentación y nutrición por medio de los CEN - CINAI<sup>4</sup> y Comedores Escolares; ampliándose posteriormente a otros ejes como vivienda, educación y desarrollo agrícola.**

## **1.2. Estrategia actual para atender la pobreza.**

A los esfuerzos que Costa Rica ha realizado en materia de políticas sociales universales, se suman los esfuerzos por desarrollar planes y programas selectivos orientados a la atención de las familias que se encuentran en condición de pobreza. Las prioridades y contenidos de estos planes han variado en las diferentes gestiones gubernamentales, aunque en la década de los noventa hay una tendencia cada vez más fuerte a formular estos planes combinando políticas universales y selectivas a fin de atender las causas estructurales de la pobreza.

La política de atención a la pobreza para el periodo gubernamental 1998-2002 se concreta en el denominado Plan Nacional de Solidaridad, que plantea como tareas prioritarias<sup>5</sup>: (1) la selectividad de los programas sociales con el fin de dirigirlos a la población de escasos recursos, (2) la coordinación interinstitucional con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos, (3) especialización propiciando que cada institución lleve a cabo las actividades en las cuales es más eficiente, (4) desarrollar presupuestos con base en costos de los servicios

---

<sup>3</sup> IMAS (1999). *Plan Anual Operativo 2000*. Costa Rica.

<sup>4</sup> Centros de Educación y Nutrición y Centros de Infantiles de nutrición y Atención Integral respectivamente.

<sup>5</sup> Presidencia de la República (1998). *Plan Nacional de Solidaridad 1998 - 2000*. Costa Rica.

considerando la cobertura y pertinencia del programa y su eficiencia en el cumplimiento, para no formular más presupuestos de base histórica del gasto; (5) promover la descentralización y participación de la sociedad civil por medio de la estrategia que promueve el Triángulo de Solidaridad, de manera que la sociedad civil participe en las decisiones sobre las soluciones a sus problemas y necesidades.

Esta política social también ha propiciado una mejor orientación, en términos de la especificidad de los beneficios sociales y de la oportunidad con que se deben generar. Concretamente esta nueva orientación han permitido:

- a. Qué las poblaciones pobres tengan un más rápido acceso a los beneficios brindados por los organismos gubernamentales que atienden pobreza, para lo cual se ha realizado esfuerzos, en el caso de IMAS, por medio de un amplio programa de desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y creando una red informática con sus respectivas aplicaciones en arquitectura WEB.
- b. Desarrollo de un amplio programa de los beneficios sociales a los estudiantes pobres, a través del desarrollo del Programa de Equidad en la Educación.
- c. Desarrollo de un amplio programa de servicios para la población menor de 5 años.
- d. Desarrollo de un amplio proyecto de identificación y humanización de los precarios en Costa Rica.
- e. Desarrollo de un programa de financiamiento para la creación de microempresas.

## **2. BENEFICIOS DE LA GESTION DE COBRO.**

En esta sección se explican los factores y circunstancias que inciden en el estado de las cuentas y documentos por cobrar en el IMAS, para lo cual se aborda la problemática propiamente y la contribución que de alguna manera tendrá el proyecto sobre la inversión social que realiza el IMAS.

### **2.1. Efectividad de la gestión de cobro y su relación con la política social.**

El estado de situación que muestran las cuentas y documentos por cobrar en el IMAS debe preocupar. Los datos<sup>6</sup> revelan que al mes de agosto del año 2000, había 99,213 operaciones, cuyo monto asciende a ¢6,694 millones, registradas como cuentas y documentos por cobrar. De esta última cifra el 64% corresponde a los deudores del impuesto sobre salarios, el 28% corresponde a deudores de créditos para vivienda y el restante 8% corresponde a otros deudores.

Como se aprecia, el rubro que mayor problema presenta es el impuesto sobre salarios. En este caso, de los ¢20,705.3 millones que la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) facturó y sometió a cobro durante los últimos seis años, sólo recaudó oportunamente sólo ¢16,867.3 millones (un 81.5%), los restantes ¢3,838.0 millones (un 18.5%) pasaron a engrosar los saldos de las cuentas por cobrar en este primer nivel. Mientras tanto, de la última cifra indicada el IMAS logró recuperar sólo ¢1,613.0 millones durante el

---

<sup>6</sup> IMAS. *Informe sobre el Estado de Situación de las Cuentas y Documentos por Cobrar*. San José, Costa Rica, 2000.

mismo periodo, lo que representa solamente un 42% de efectividad de la gestión de cobro. Explicado de otra forma, mientras los niveles de morosidad acumulan un promedio de ¢640.0 millones anuales, de esa cifra la gestión cobratoria que realiza el IMAS sólo recuperó un promedio de ¢269.00 millones anuales.

Considerando los datos indicados, el problema a ser confrontado consiste en crear las condiciones necesarias en el IMAS, para realizar un efectivo y controlado proceso de cobro administrativo y judicial a los deudores que no cancelan oportunamente sus obligaciones, de manera que en el corto plazo se reduzcan los niveles de morosidad que registran actualmente las cuentas y documentos por cobrar, contribuyendo así con la recepción de más recursos para fortalecer la inversión social.

## **2.2. Caracterización del problema.**

El IMAS fue creado mediante ley N°4760 promulgada durante el año 1971 y tiene como actividad substantiva la ejecución de programas y proyectos orientados a la atención de familias en condición de pobreza. Para financiar sus operaciones posee una serie de rentas que provienen de impuestos, utilidades financieras, donaciones, transferencias y otros ingresos. En materia de impuestos se tiene uno equivalente al medio por ciento (0.5%) de los sueldos y salarios que los patronos pagan a sus empleados (impuesto sobre los salarios), y otro equivalente al 30% de los ingresos que perciben los moteles y casas de citas por la prestación de esos servicios. Las utilidades financieras provienen de la actividad comercial que ejerce el IMAS en sus Tiendas Libres de Impuestos; las donaciones y transferencias provienen de organismos públicos y privados dentro de lo cual tienen relevancia los aportes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF). Los otros ingresos se generan principalmente por la recuperación de créditos para vivienda, recuperación de

préstamos a empleados, recuperación de préstamos para generación de empleo, venta de algunos servicios y otros.

El impuesto sobre sueldos y salarios lo recauda la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) siempre que los contribuyentes cancelen esa obligación dentro del plazo establecido - tres meses posteriores a la fecha en que dicho organismos los somete a cobro - para no ser declarados en estado de morosidad, el cobro administrativo y judicial de las obligaciones en estado de morosidad lo debe realizar el IMAS. Las demás rentas se recaudan ya sea por acción directa del IMAS o por transferencia de los agentes que aportan fondos.

De acuerdo con lo anterior, los factores generadores de rentas que resultan de interés a los efectos del presente proyecto son los que corresponden al impuesto sobre sueldos y salarios, los créditos para vivienda, los créditos para generación de empleo y los créditos a empleados. Por su naturaleza, estos factores de ingreso son los que históricamente han generado problemas para su efectiva recuperación.

Considerando los datos que se obtuvieron en el IMAS, que corresponden a los últimos seis años y se muestran en el cuadro N<sup>o</sup> 1, el total operaciones deudoras constituidas en favor del IMAS ascendía 99,213 en el mes de agosto del 2000, lo cual representa sumas pendientes de recuperación por el orden de ¢6,694 millones. La distribución en este sentido es la siguiente: (1) los deudores del impuesto sobre los salarios ascendían a 87,330 y sus obligaciones acumuladas ascendían a ¢4,256 millones a esa fecha, (2) los créditos para vivienda fueron 9,445 y la suma por recuperar ascendía a ¢1,890 millones, (3). los créditos para generación de empleo fueron 2,263 y la suma por recuperar ascendía a ¢437 millones y (4) los créditos a empleados fueron 174 para una adeuda de ¢110.

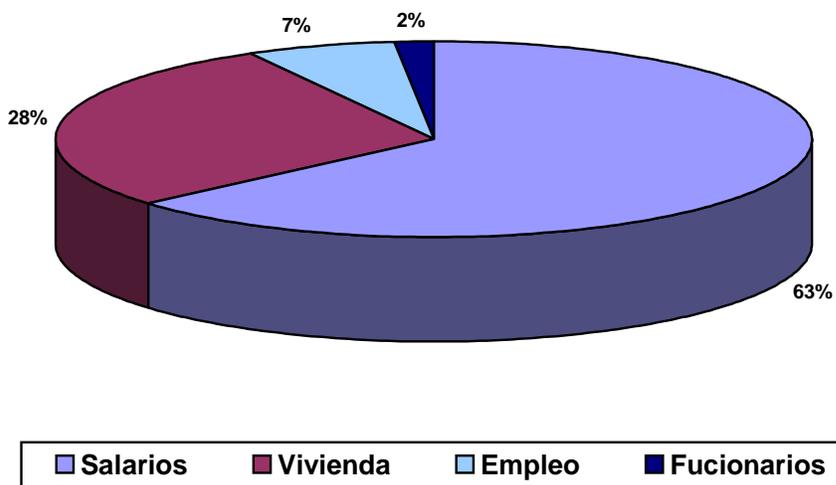
**CUADRO N°1: Resumen del estado de cuentas y documentos por cobrar en el IMAS**

(en millones de colones corrientes)

DETALLE	NUMERO DE CREDITOS	PRINCIPAL	INTERESES MORATORIOS	MONTO TOTAL
Impuesto sobre los salarios	87,331	2,929.8	1,326.4	4,256.2
Créditos para vivienda	9,445	1,504.5	386.3	1,890.8
Créditos para generación de empleo	2,263	408.1	28.6	436.6
Créditos a funcionarios	174	101.0	9.2	110.2
<b>TOTAL</b>	<b>99,213</b>	<b>4,943</b>	<b>1,750</b>	<b>6,694</b>

informe sobre Estado de Situación de las Cuentas y documentos por Cobrar, IMAS, agosto 2000.

**GRAFICO N°1: Cuentas y documentos por cobrar**



De acuerdo con los datos que se presentan en el cuadro N°2<sup>7</sup>, el rubro que mayor problema presenta para el IMAS es el que corresponde al impuesto

<sup>7</sup> IMAS (2000). *Estadísticas sobre Facturación, Recaudación y Cobro 1995 - 2000*. Costa Rica.

sobre salarios, toda vez que buena parte de los contribuyentes que aportan no cancelan oportunamente esa obligación ante la CCSS. Las cifras presentadas en el cuadro citado revelan que de los ¢20,705.3 millones que facturó y sometió a cobro dicho organismo durante los últimos seis años, los contribuyentes cancelaron oportunamente sólo ¢16,867.3 millones (un 81.5%), los restantes ¢3,838.0 millones (un 18.5%) pasaron a engrosar los saldos de las cuentas por cobrar en este primer nivel.

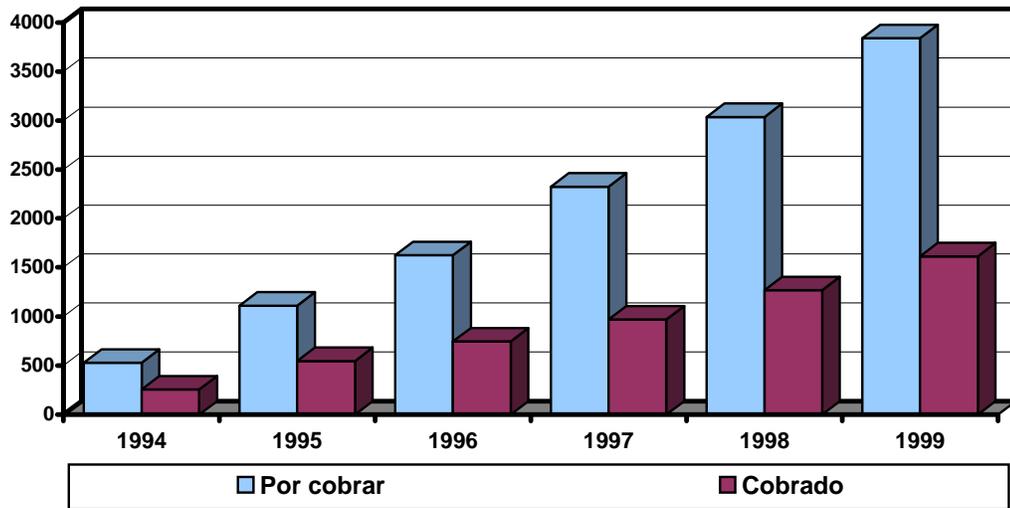
Mientras tanto, en el caso del IMAS los esfuerzos por reducir los niveles de morosidad no han sido proporcionales a la magnitud del problema. En este sentido los mismos datos analizados revelan que, de los ¢3,838.0 millones que los contribuyente no le cancelaron a la CCSS durante el proceso de recaudación, la gestión cobratoria realizada logró recuperar ¢1,613.0 millones, lo que representa solamente un 42% de efectividad. El restante 58%, es decir, 2,225.00 ha venido incrementado por recuperar.

**CUADRO N°2: Facturación vs recuperación del Impuesto sobre Salarios**  
(en millones de colones corrientes)

DETALLE	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Facturación	2.375,6	2.685,3	3.145,2	3.928,2	4.013,1	4.557,9
Facturación acumulada	2.375,6	5.060,9	8.206,1	12.134,3	16.147,4	20.705,3
Recaudación	1.847,0	2.102,9	2.631,3	3.227,9	3.301,3	3.756,9
Recaudación acumulada	1.847,0	3.949,9	6.581,2	9.809,1	13.110,4	16.867,3
Por cobrar acumulado	528,6	1.111,0	1.624,9	2.325,2	3.037,0	3.838,0
Cobro efectivo anual	257,4	289,2	199,7	224,6	299,3	342,8
Cobro efectivo acumulado	257,4	546,6	746,3	970,9	1.270,2	1.613,0
Déficit cobratorio acumulado	271,2	564,4	878,6	1.354,3	1.766,8	2.225,0

Estadísticas sobre facturación, recaudación y cobro, IMAS, 2000.

**GRAFICO N°2: Cuentas por cobrar vs cobro efectivo**



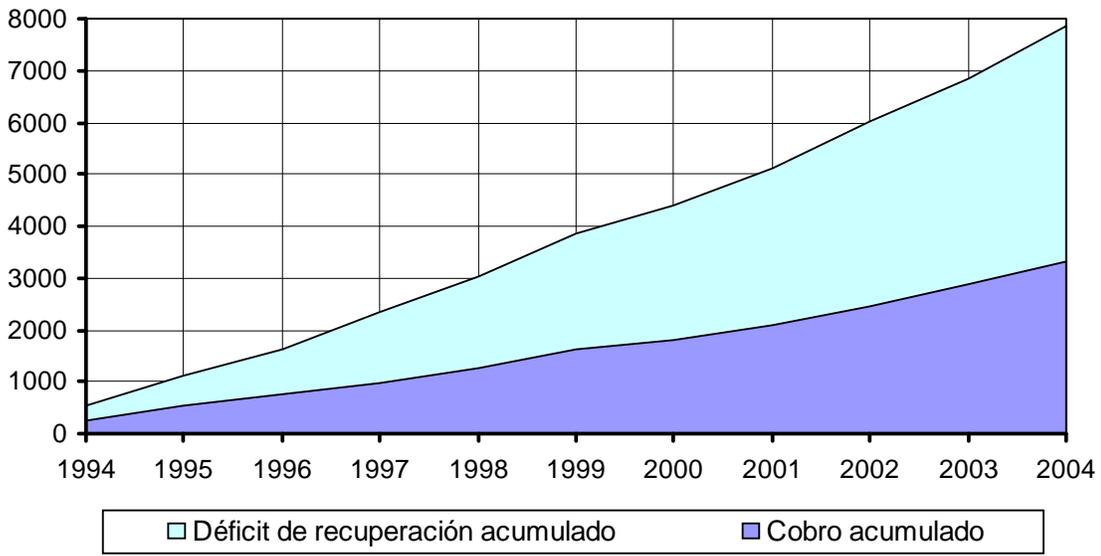
Sobre la base de las cifras del cuadro anterior se realizó el análisis de regresión, con lo cual se determinó que el comportamiento en el crecimiento de las cuentas por cobrar correspondientes al impuestos sobre los salarios, presenta una tendencia lineal, sustentada en un coeficiente de correlación del 99.7% para el total de las cuentas por cobrar acumuladas y del 99.6% para la recuperación acumulada. De mantenerse este comportamiento sin que se mejore la gestión cobratoria, en los próximos cinco años se habrán acumulado sumas a recuperar por el orden de ₡4.516,0 millones, tal y como se muestra en el cuadro N°3. Esta situación proporciona mayores elementos para visualizar la magnitud del problema objeto de estudio.

**CUADRO N°3: Tendencia de las cuentas a cobrar por impuesto a los salarios**  
(en millones de colones corrientes)

DETALLE	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004
Por cobrar acumulado	529	1.111	1.625	2.325	3.037	3.838	4.380	5.134	6.014	6.849	7.843
Recuperación acumulada	257	547	746	971	1.270	1.613	1.818	2.092	2.455	2.890	3.327
Déficit de recuperación	271	564	879	1.354	1.767	2.225	2.562	3.042	3.559	3.959	4.516

Elaborado sobre la base de la facturación, recaudación y cobro 1995 – 2000.

**GRAFICO N°3: Tendencia de las cuentas por cobrar**



Por otra parte, según los registros construidos en el IMAS y que corresponden a las acumulaciones de datos al mes de agosto del 2000, la gestión cobratoria que se realiza actualmente logró entregar notificaciones de cobro a menos del 1% del total de deudores, lo cual significa que el restante 99% no ha recibido ni siquiera esa instancia de cobro

### **2.3. Alcances del proyecto.**

El proyecto tiene relevancia en el marco de los esfuerzos por mejorar la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en el IMAS, para lo cual plantea la instauración de herramientas administrativas y normativas que faciliten la fluidez de los procesos necesarios en el desarrollo de una efectiva gestión de cobro administrativo y judicial. En este sentido el proyecto tendrá impacto en tres escenarios que se resumen en la forma siguiente:

a. Un primer escenario que es el institucional. Se refiere a la transformación parcial de que será objeto la Dirección Financiera del IMAS, pues la gestión de cobro administrativo y judicial constituye una función substantiva que por competencia y especialidad le corresponde a dicha dirección. Esto generará más actividad cuya ejecución recaerá en un nuevo departamento, al cual se le dotará de los medios necesarios para esos efectos.

b. Un segundo escenario que corresponde a los deudores. Este constituye el centro de atención del proyecto, toda vez que son los agentes a los cuales habrá que identificar, ubicar, notificar, atender y someterlos a cobro judicial en el caso de que no atiendan los requerimientos que se realicen en sede administrativa. En este escenario se darán diversos tipos de reacciones, en unos casos los deudores asumirán su responsabilidad y atenderán su obligación, en otros casos se formalizarán arreglos de pago que unos cumplirán y otros no, y en otros casos se presentarán acciones de cobro judicial, con todo y los inconvenientes que estos trámites conllevan.

**c. Finalmente un tercer escenario que corresponde a las familias beneficiarias de los programas y proyectos sociales que ejecuta el IMAS. Estas son las receptoras finales de los recursos económicos que llegue a generar la gestión cobratoria. De ahí que una mayor efectividad en el proceso de cobro administrativo y judicial, redituará en mayores recursos para fortalecer económicamente la gestión social que realiza el IMAS, en beneficio de las familias más desprotegidas económicamente.**

## **CAPITULO II: GESTION SOCIAL DEL IMAS.**

EN ESTE CAPÍTULO SE EXPLICAN LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES ACERCA DE LA GESTIÓN SOCIAL QUE REALIZA EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL (IMAS), EN LO CUAL SE ABORDA EL TEMA RELACIONADO CON EL MODELO DE

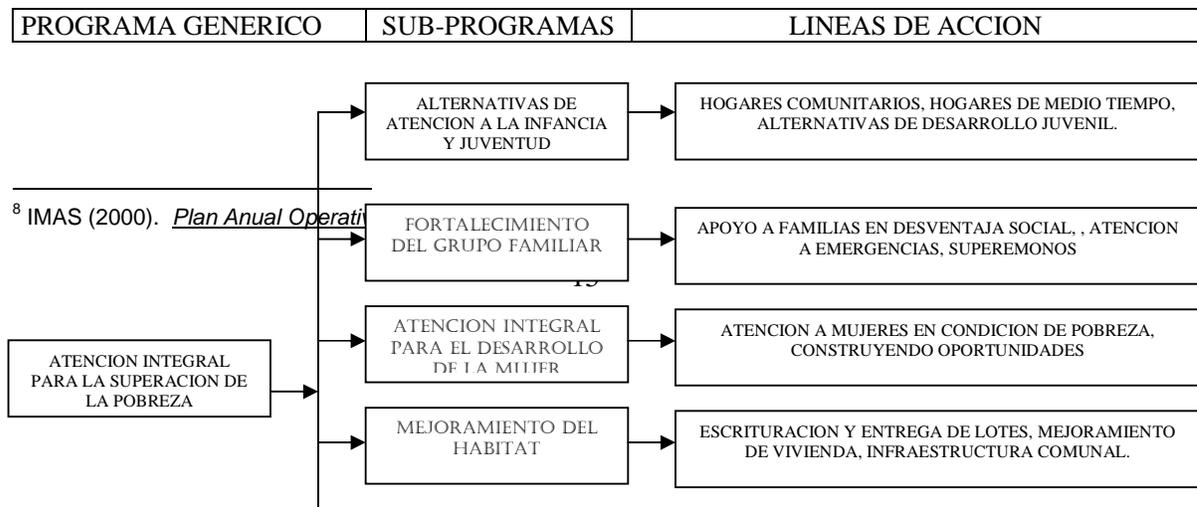
## INTERVENCIÓN ADOPTADO POR ESTE ORGANISMO PARA ATENDER Y PREVENIR LA POBREZA.

### 1. MODELO DE INTERVENCIÓN PARA ATENCIÓN A LA POBREZA.

#### 1.1. Estructura programática.

Tomando en cuenta la trascendencia de su actividad substantiva y la multiplicidad de factores que inciden en la pobreza, el IMAS ha realizado esfuerzos por replantear su modelo de intervención en procura de lograr una mayor efectividad de los programas y proyectos sociales orientados a las familias en condición de pobreza. Para este propósito se han dado notables avances en el diseño y desarrollo de una estructura programática, por medio de la cual se posibilita el abordaje de las diferentes carencias que presentan las familias en condición de pobreza y consecuentemente, el adecuado enfoque de las estrategias y mecanismos de atención según las particularidades de cada caso. Esta iniciativa plantea un renovado concepto metodológico, al integrar la acción institucional, con los diferentes agentes que participan o que influyen en el desarrollo de programas sociales. El modelo se sustenta en una estructura programática en la que tiene relevancia el "Programa Integral para la superación de la Pobreza"<sup>8</sup>, el cual incorpora seis sub programas y doce líneas de acción, tal y como se muestra se muestra en el diagrama N°1.

**DIAGRAMA N°1: Estructura Programática IMAS**



Elaborado a partir de los datos que contiene el Plan Anual Operativo IMAS 2000.

Como se indicó, esta estructura programática incorpora seis sub programas y doce líneas de acción por medio de las cuales se posibilita la atención de las diversas carencias que padecen las familias en condición de pobreza. Las particularidades de cada sub programa y sus respectivas líneas de acción se resumen a continuación:

#### 1.1.1. Alternativas de Atención para la Infancia y Juventud.

Por medio de este sub programa se atiende fundamentalmente la niñez y la adolescencia. Por una parte, se le proporciona atención integral a niños y niñas de cero a seis años por medio de los *Hogares Comunitarios* y *Hogares de Medio Tiempo*, posibilitándole a la madre jefa de hogar su incorporación a la fuerza laboral del país; por otra parte, se le proporcionan subsidios a los niños y adolescentes, propiciando con ello su permanencia en los sistemas de educación formal.

#### 1.1.2. Fortalecimiento del Grupo Familiar.

En este caso se trata de un sistema de asignación familiar temporal, cuyo objetivo es suplir las necesidades básicas y urgentes que se le presentan a las familias y

ciudadanos en condición de pobreza. Esta asignación familiar opera en forma de ayuda económica individual por periodos determinados, con lo cual las familias suplen fundamentalmente necesidades de alimentación, vestido alquiler de vivienda, medicinas y otras necesidades urgentes.

Por otra parte, este sub programa propicia el fortalecimiento de los procesos educativos, toda vez que adiciona recursos al grupo familiar con lo cual se incrementa su capacidad económica para hacerle frente a los gastos que esto tiene.

#### 1.1.3. Atención Integral para el Desarrollo de la Mujer.

Este sub programa consiste en el desarrollo de estrategias tendentes a superar los niveles de pobreza que padecen fundamentalmente las madres jefas de hogar y madres adolescentes. De esta forma, a la vez que se les proporciona un subsidio para atender sus necesidades básicas, se les organiza y propicia su participación en actividades de capacitación, por medio de las cuales adquieren destrezas que potencian su posibilidad de desarrollo integral y su ingreso al mercado laboral.

#### 1.1.4. Mejoramiento del Hábitat.

El fin último de este sub programa es el de crearle a las familias pobres las condiciones necesarias para obtener o mejorar su vivienda. Por una parte el IMAS subsidia la adquisición y escrituración de lotes para la construcción de vivienda, a la vez que coordina lo pertinente para que las familias a las cuales se les proporciona el beneficio citado, obtengan el Bono de Vivienda y puedan construirla en poco tiempo; por otra parte, se proporcionan subsidios para reparar, ampliar o reconstruir las viviendas de familias pobres.

El otro componente importante en este caso, es el mejoramiento de la infraestructura comunal, orientado fundamentalmente a resolver los problemas en grupos habitacionales que presenten algún nivel de riesgo por carencia de servicios básicos como alcantarillado, agua potable y energía y otros.

#### 1.1.5. Oportunidades Económicas y Laborales.

Por medio de este sub programa se proporcionan subsidios de empleo temporal, lo cual permite a diversas organizaciones comunales contratar mano de obra temporal para la construcción o desarrollo de proyectos que requieren en sus comunidades. También se le proporciona financiamiento a grupos organizados, con el propósito de que desarrollen pequeños proyectos productivos, propiciando así la generación de alguna forma de empleo.

#### 1.1.6. Fortalecimiento de los Servicios de Instituciones de Bienestar Social.

Este sub programa está orientado fundamentalmente a los adultos mayores que reciben atención permanente en centros destinados a ese fin. Consiste fundamentalmente en complementar el financiamiento que reciben esos centros por medio de transferencias periódicas, con lo cual posibilita un mejor servicio a estos ciudadanos.

### **1.2. Recursos para la inversión social.**

El IMAS ha realizado esfuerzos tendentes a incrementar su capacidad financiera para la inversión social. En unos casos por medio de negociaciones con otros organismos públicos a los cuales las leyes los facultan para aportar fondos, en otros casos mediante iniciativas internas en las cuales se ha logrado, reducir notoriamente el gasto administrativo en la actividad comercial que se realiza en sus Tiendas Libres.

En el primer caso es importante destacar que al concluir el año 1998 se logró una economía de 1,100.0 millones de colones en el gasto administrativo y al concluir el año 1999 la economía fue de 1,300.0 millones<sup>9</sup>, lo cual permitió incrementar la inversión social en los años siguientes. En relación con la actividad comercial, las utilidades financieras pasaron de 450.0 millones de colones en 1997 a 860.00 millones en 1998 y 1,050.00 millones en 1999<sup>10</sup>.

Estos y otros esfuerzos redituaron en una notable mejora en los presupuestos destinados a los programas y proyectos sociales. Tomando en cuenta los Índices de precios al consumidor acumulados al 31 de agosto del 2000<sup>11</sup>, los presupuestos asignados a la inversión social para los años 1999, 2000 y 2001 fueron en su orden respectivo 9,180.00, 11,850.0 y 15,170.0 millones de colones, cuya distribución por sub programas es la que se muestra en el cuadro N°4.

**CUADRO N°4: Presupuesto para inversión social IMAS.**  
(en millones de colones reales)

<b>SUB PROGRAMAS</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Atención a la Infancia y Juventud	1,540.0	1,988.4	2,275.5
Fortalecimiento del Grupo Familiar (ayudas)	1,960.0	2,173.1	3,201.2
Atención Integral a las Mujeres	985.0	1,483.5	1,875.0

<sup>9</sup> IMAS (1999). *Liquidación Presupuestaria 1998*. Costa Rica.

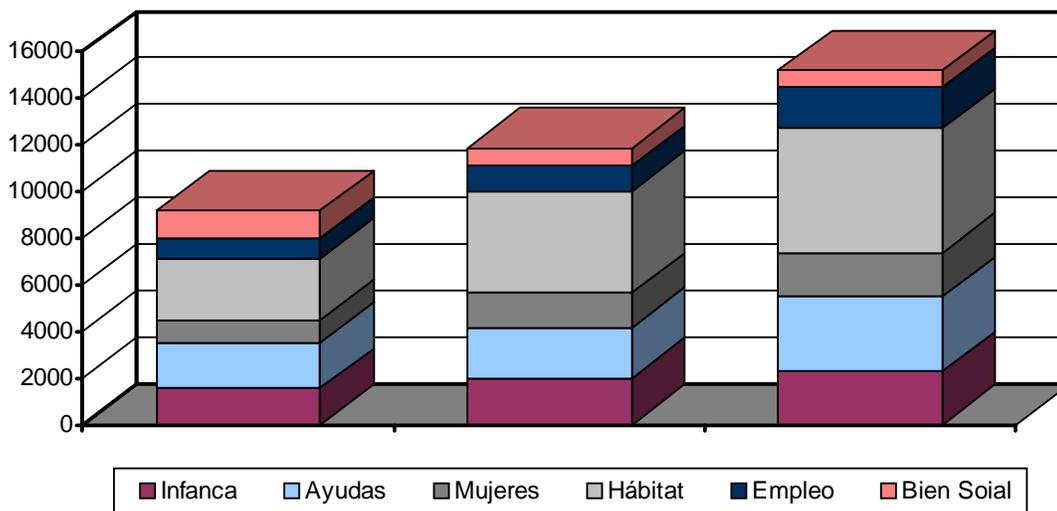
<sup>10</sup> IMAS (1998, 1999, 2000). *Estados Financieros 1997, 1998 y 1999*. Costa Rica.

<sup>11</sup> Banco Central Costa Rica (2000). *Índice de Precios al Consumidor*. Costa Rica.

Mejoramiento del Hábitat	2,620.0	4,360.0	5,328.3
Oportunidades Económicas Laborales	905.0	1,082.6	1,790.0
Fortalecimiento de la Instituciones de Bienestar Social	1,170.0	761.4	700.0
<b>TOTAL</b>	<b>9,180.0</b>	<b>11,850.0</b>	<b>15,170.0</b>

Presupuestos IMAS 1999, 2000 y 2001.

**GRAFICO N°4: Presupuesto para Inversión Social**



**En general, de acuerdo con las cifras del cuadro anterior, el incremento real en la inversión social fue de un 29% entre los años 1999 y 2000, y se ha previsto un incremento del 28% entre los años 2000 y 2001.**

### 1.3. Proceso para atender la pobreza.

El proceso para ejecutar los programas y proyectos de atención a la pobreza involucra tres fases, en cuyo desarrollo se presentan una serie de operaciones que responden al modelo del sistema "insumos - procesos - productos", el cual se utiliza en este caso para explicar las particularidades del trabajo que se realiza en la canalización de los bienes y servicios sociales hacia la población pobre. Para empezar, se presenta el modelo en el diagrama N°2.

**DIAGRAMA N°2: Modelo Insumo – proceso – Producto.**



Adaptado de Teoría General de Sistemas, LVB.

### 1.3.1. Insumos.

En el caso del IMAS los insumos para el desarrollo de los programas y proyectos sociales son fundamentalmente tres: (1) las políticas o lineamientos generales para la atención de la pobreza, (2) información sobre ubicación, identificación y caracterización de las familias en condición de pobreza y (3) los recursos disponibles.

#### 1.3.1.1. Políticas de atención a la pobreza.

Los grandes lineamientos de política derivan del Plan Nacional de Solidaridad. A la vez, de éste derivan ajustes que se plantean en el nivel del Poder Ejecutivo y en un plano más específico en el nivel del Consejo Directivo del IMAS. De esta forma, la gestión del IMAS se sustenta en los lineamientos que surgen de las instancias indicadas, en lo cual la figura de la Presidencia Ejecutiva de esta institución tiene la función de transmitir esas decisiones a los niveles gerenciales y operativos, a los efectos de articular los esfuerzos que habrán de realizarse para lograr metas y objetivos sociales.

#### 1.3.1.2. Información sobre familias en condición de pobreza.

El IMAS ha realizado esfuerzos tendentes a identificar su población objetivo, de manera que los bienes y servicios sociales que se canalizan hacia esa población se

sustenten en criterios de selección que reduzcan el riesgo de la subjetividad y filtraciones en el otorgamiento de beneficios. Con este propósito se ha instaurado el instrumento denominado Sistema de Población Objetivo (SIPO), el cual consiste en una base de datos donde se localizan, identifican y caracterizan las familias en condición de pobreza. De esta forma, la mayoría de las decisiones para la asignación de beneficios sociales y consecuentemente la formulación de los planes y presupuestos, se sustenta en la información que proporciona el SIPO.

#### 1.3.1.3. Recursos.

Los recursos financieros, como se explicó, provienen fundamentalmente de rentas propias y de transferencias que realiza el FODESAF. Los recursos técnico especializados para el desarrollo de programas y proyectos sociales, son los que contrata el IMAS y los que aportan otros organismos. Los recursos materiales y de apoyo logístico, son los que normalmente se adquieren mediante los procedimientos de contratación ordinarios.

#### 1.3.2. Procesos.

Las acciones que desarrolla el IMAS para producir bienes y servicios sociales, se orientan siguiendo los postulados de las diferentes fases inherentes al proceso de planificación y al proceso presupuestario. De esta forma, el proceso de planificación se sustenta en las políticas gubernamentales de atención a la pobreza, en la información que proporciona el SIPO y en los recursos disponibles y previsibles, a partir de lo cual se formulan objetivos, se fijan metas y se definen los programas y proyectos a ejecutar. Seguidamente y sobre la base de los resultados al término del proceso de planificación, se formula y se aprueba el plan – presupuesto y se ejecuta física y financieramente para generar bienes y servicios sociales.

### 1.3.3. Productos.

Son los bienes y servicios que se generan para satisfacer necesidades básicas y urgentes de las familias y ciudadanos en condición de pobreza. Como se indicó en la sección 2.2. de este capítulo, por medio de los programas y proyectos sociales el IMAS proporciona ayudas, vivienda, empleo, atención integral a la juventud, mujeres, adultos mayores, infraestructura para grupos habitacionales, financiamiento para proyectos productivos, entre otros.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE REESTRUCTURACION.**

En este capítulo se presenta la propuesta de reestructuración organizacional referida a la gestión cobratoria en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para lo

cual se plantean inicialmente los objetivos generales y específicos del proyecto. En cuanto a la propuesta propiamente, se incluye en primera instancia la descripción de las diferentes operaciones, tareas y rutinas inherentes a esta actividad; en segundo orden se incluye la definición de los centros de responsabilidad y los equipos de trabajo, para culminar con la especificación y descripción de los diferentes puestos y cargos. Desde esta perspectiva, el contenido del presente capítulo se limita a lo esencialmente administrativo y operativo de la propuesta de reestructuración, los aspectos normativos se reservan para el capítulo IV.

## **1. CONSIDERACIONES GENERALES.**

Los cambios que se proponen en este proyecto se sustentan por una parte, en la realidad actual de la gestión cobratoria que como se explicó en el capítulo I, presenta condiciones que limitan su capacidad de respuesta para reducir los niveles de morosidad de las cuentas y documentos por cobrar. Por otra parte y con el mismo propósito se revisan algunos postulados teóricos en relación con la función administrativa de *organizar*, con todo y las diferentes variables que influyen en la conformación y diseño organizacional.

La función administrativa de organizar tiene vigencia en la mayoría de las actividades humanas. En ocasiones se dice que un individuo es un buen organizador porque es enérgico, fuerte, rudo, cruel, de modo que asegura resultados rápidos. De hecho la aplicación de estas cualidades a una situación humana determinada puede producir el caos en las distintas relaciones que hasta entonces habían gobernado el desempeño de la organización.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente, se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización. Para que esta función sea significativa, debe incorporar objetivos cuantificables, una clara delimitación de autoridad y responsabilidad, un claro concepto

de las principales actividades o deberes involucrados y una clara comprensión de la relación de esa función con otras con las que requiere coordinarse. Además, para que la organización opere adecuadamente, debe proveérsele de la información y demás herramientas necesarias. Aunque en muchos casos se acentúa la importancia de las estructuras de las organizaciones, esto no significa que el administrador ignore a las personas. Todo lo contrario, las funciones se establecen para que sean las personas las que las desempeñen<sup>12</sup>.

Organizar es también establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo. La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar objetivos y metas planeados<sup>13</sup>. En este sentido se puede afirmar que la función de organizar tiene dos sentidos comunes: el primero denota una institución o grupo funcional, por ejemplo, una empresa, un hospital, o una empresa ferroviaria. El segundo significado sugiere que el proceso de organizar es la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren metas<sup>14</sup>.

Tomando en cuenta los postulados anteriores y la realidad de la gestión cobratoria en el IMAS, por medio de la presente propuesta se busca integrar armónicamente el trabajo por realizar y los recursos humanos, de forma que la nueva organización que se propone para la gestión cobratoria, logre reducir los niveles de morosidad.

---

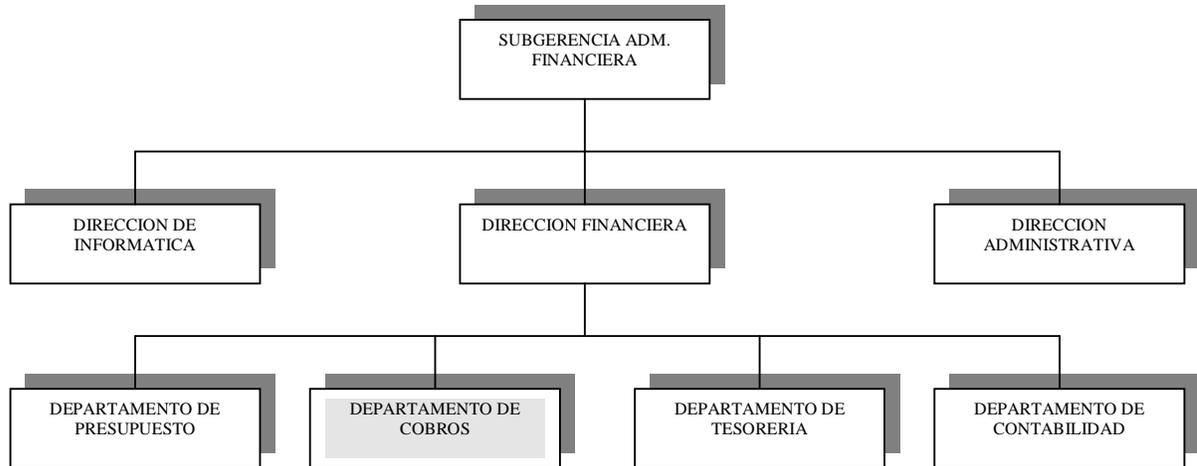
<sup>12</sup> Koontz, O Donnell (1981). *Curso de Administración Moderna*. México, Continental.

<sup>13</sup> Terry, George (1985). *Principios de Administración*. México, Continental.

<sup>14</sup> Stoner, James A (1989). *Administración*. México, Prentice Hall.

De esta forma, a partir del volumen de operaciones y el nivel que han alcanzado las cuentas y documentos por cobrar, por medio de esta propuesta se modifica parcialmente la organización de la Dirección Financiera del IMAS, en el sentido de que se incorpora una nueva dependencia a la cual se le denomina “Departamento de Cobros”, como se muestra en el diagrama N°3.

**DIAGRAMA N°3: Creación del Departamento de Cobros**



Reproducción a partir del diagrama N°8

El “Departamento de Cobros” que aparece en el organigrama anterior es entonces donde se activarán y desarrollarán todas las acciones relacionadas con la gestión cobratoria del IMAS, lo cual, como se ha señalado, involucra una serie de operaciones, actividades y rutinas que deben ser realizadas en dos escenarios. Por una parte están aquellas actividades de orden administrativo que ejecutará directamente el personal que integra dicho departamento y por otra parte, están aquellas actividades necesarias para ubicar a los deudores y realizar la acción cobratoria en sede judicial, lo cual, por su naturaleza, requiere el concurso de actores externos con experiencia en este tipo de tramitaciones para obligar a los deudores, en esa vía, a la oportuna atención de sus deudas, como por la gestión judicial. Aunque la gestión de cobro judicial debe ser llevada a cabo por actores externos, la dirección, coordinación y control de su actividad

forma parte de las funciones que le corresponden al departamento de cobros que aquí se propone.

## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

Como se indicó en el capítulo inicial, el proyecto consiste en presentar una propuesta de reestructuración organizacional para la gestión cobratoria en el IMAS. Esta propuesta busca crear las condiciones necesarias para la efectividad en la recuperación de los adeudos que personas físicas y jurídicas han venido acumulando con el IMAS, esto es, dotar a la gestión cobratoria institucional de las herramientas administrativas y normativas, para exigir a terceros el pago oportuno de sus obligaciones. Tomando en cuenta que la función de organizar consiste en definir el trabajo e identificar los recursos y ordenarlos en forma articulada para lograr objetivos<sup>15</sup>, la propuesta asume como parte integrante de la organización el trabajo propiamente, los procedimientos, las normas, los medios informáticos, el apoyo logístico, la infraestructura y el factor humano. De ahí que los objetivos generales y específicos que se plantean, parten de la premisa anterior para establecer el fin último del proyecto.

### **2.1. Objetivo general.**

Presentar una propuesta de reestructuración, tendente a crear las condiciones organizacionales y normativas necesarias para la eficiencia y eficacia de la gestión de cobro administrativo y judicial.

### **2.2. Objetivos específicos.**

---

<sup>15</sup> Hall, Richard (1983). *Organización: Estructuras y Procesos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

- a. Determina las deficiencias y carencias organizacionales y normativas que limitan la efectividad de la gestión cobratoria en el IMAS.
- b. Proponer el nuevo diseño de la organización administrativa y operativa necesaria para la gestión de cobro que debe realizar el IMAS.
- c. Proponer el nuevo diseño del modelo de la gestión de cobro judicial que debe realizar el IMAS.
- d. Plantear la propuesta de reglamentación para normalizar la gestión de cobro administrativo y judicial en el IMAS.

### **3. REQUERIMIENTOS DE LA GESTION COBRATORIA.**

La gestión cobratoria en el IMAS debe realizarse a partir de cuatro fases que se resumen en la forma siguiente.

- a. Procesamiento de datos para generar información oportuna, pertinente y confiable, como apoyo a la toma de decisiones y a la ejecución y control de las diferentes operaciones, tareas y rutinas inherentes a la gestión de cobro.
- b. Ubicación de deudores y entrega de los requerimientos de cobro o notificaciones de deuda según corresponda.
- c. Atención personalizada a los deudores que se presentan a las ventanillas del IMAS a demandar los servicios pertinentes.
- d. Ejecución de los procedimientos de cobro judicial a los deudores que no atienden su obligación con la oportunidad y en la cuantía que corresponde.

Como se verá posteriormente, las cuatro fases anteriores llevan implícita una variedad de acciones que dependen principalmente de las particularidades y naturaleza de la deuda, de las decisiones y acciones que ejecute el IMAS y de la actitud que adopte cada deudor. El orden en que se están presentando estas cuatro fases, corresponde a la secuencia que debe seguir el proceso de cobro, en lo cual obviamente se involucra la acción de los diferentes actores internos y externos que deben participar y aportar para la efectividad de la gestión de cobranza.

De manera que el rediseño organizacional y consecuentemente la propuesta de reestructuración que se plantea, se sustenta en los postulados generales de cada una de las fases señaladas, a partir de las cuales se deriva la especificidad y ordenamiento de las diferentes operaciones, tareas y rutinas que deben ejecutarse.

#### **4. DESCRIPCION DEL PROCESO PARA LA GESTION COBRATORIA.**

TODA ORGANIZACIÓN SE CREA PARA LOGRAR UN CONJUNTO DE OBJETIVOS Y METAS. SE ORGANIZAN INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA SATISFACER NECESIDADES DE LA COLECTIVIDAD, SE FORMAN EQUIPOS DE FÚTBOL PARA GANAR JUEGOS, SE CONSTRUYEN HOSPITALES PARA ATENDER A LOS ENFERMOS, SE CREAN EMPRESAS PARA VENDER BIENES Y SERVICIOS. POR CONSIGUIENTE PARA QUE SE LOGREN LAS METAS, LA ORGANIZACIÓN LO PRIMERO QUE SE DEBE HACER ES DETALLAR Y ESTABLECER LAS OPERACIONES, TAREAS Y RUTINAS QUE HABRÁN DE CONCRETARSE. POR EJEMPLO, ANTES DE QUE LOS ORGANIZADORES DE UN HOSPITAL PUEDAN AYUDAR A LOS ENFERMOS, DEBERÁN COMPRAR EQUIPO, CONTRATAR MÉDICOS Y A OTROS FUNCIONARIOS, CONTAR CON VARIOS DEPARTAMENTOS MÉDICOS ESPECIALIZADOS,

HACER ARREGLOS PARA CONSEGUIR LA ACREDITACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES, COORDINAR CON LOS DIVERSOS ORGANISMOS DE LA COMUNIDAD Y EJECUTAR UNA SERIE MÁS DE ACTIVIDADES PROPIAS DE LA FASE DE ORGANIZACIÓN<sup>16</sup>.

En el presente proyecto, conforme con los postulados anteriores y lo que debe ser la organización para la gestión cobratoria del IMAS, se identificaron cuatro fases fundamentales señaladas en la sección anterior, sobre la base de las cuales se describen las operaciones, tareas y rutinas que habrán de ejecutarse para lograr los objetivos propuestos.

De esta forma, el proceso completo para realizar la gestión de cobro inicia tomando como insumo la diversidad de datos inherentes a las cuentas y documentos por cobrar, lo cual debe proporcionar los elementos necesarios para apoyar la toma de decisiones, ejecutar el trabajo y ejercer control.

El objetivo de la fase que continúa en este orden, consiste en ubicar la residencia legal, accesoria o lugar señalado para recibir notificaciones, de los deudores, y garantizar que los documentos o comunicados que se generan para advertirlos o notificarlos acerca de su obligación con el IMAS, sean recibidos por éstos en forma oportuna y en las condiciones que legalmente se exigen.

Durante la fase siguiente se desarrollarán todas las actividades tanto para la atención personalizada de los deudores, como para la ejecución de las decisiones que se tomen. Aquí se producen una serie de situaciones en las que tiene relevancia por una parte, el estado de la deuda propiamente, las normas legales o contractuales que permiten exigir la obligación y las acciones que se hayan encaminado con ese propósito y por otra parte, la situación particular y la actitud que adopte el deudor luego de que ha

---

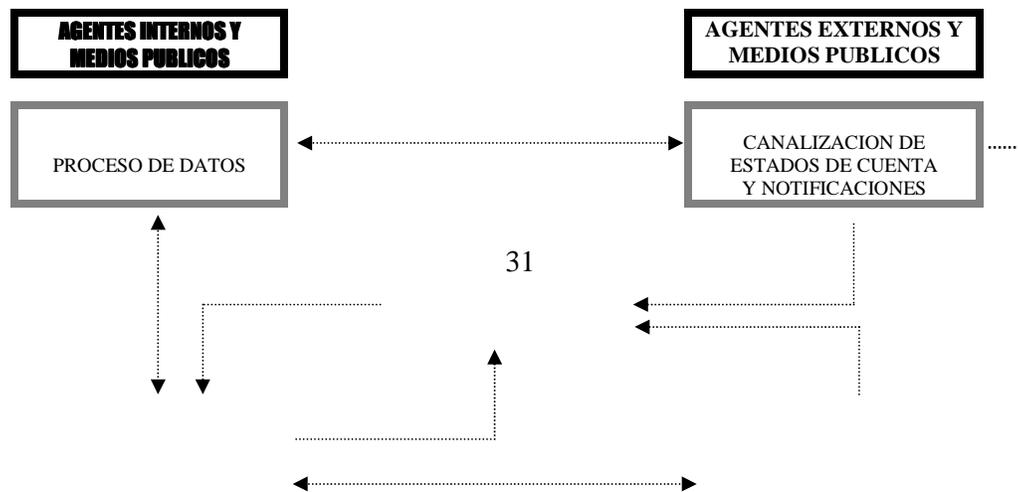
<sup>16</sup> Koontz y O Donnell (1981). *Curso de Administración Moderna*. México, Continental.

sido debidamente enterado de las condiciones de su obligación. De esta forma, en primera instancia se presentan operaciones, tareas y rutinas en las que el resultado final es la emisión de recibos para la cancelación total o parcial de la deuda y consecuentemente la recepción y canalización de los fondos correspondientes. También se presentan operaciones, tareas y rutinas en las que el rasgo común es la negociación con el deudor, lo que puede ser entre otras cosas, para acordar y formalizar arreglos de pago, para actualizar y readecuar un arreglo de pago anteriormente formalizado, para decidir y formalizar aplicaciones por prescripción o caducidad de las deudas, para trasladar casos debidamente calificados a cobro judicial, o simplemente para proporcionar datos sobre su situación de deuda debidamente actualizada.

Para completar el ciclo se presenta la fase de cobro en sede judicial, a partir de la cual se accionan los mecanismos legales para exigir el pago de la obligación en esa vía, lo que sucede cuando se determina que no existe ninguna otra opción para conseguir que el deudor pague o formalice un arreglo en sede administrativa. En este caso también resulta necesario el concurso de actores externos, específicamente profesionales en derecho (abogados) con experiencia en cobro judicial, de manera que el rasgo común durante esta fase consiste en la relación de los funcionarios internos con los abogados externos que se contratan para este propósito. Esto exige una permanente coordinación y seguimiento, a los efectos de ejercer un control efectivo sobre los avances y logros para los casos de cobro judicial que se encomienden a cada profesional.

El diagrama N°4 muestra la forma como se integran y funcionan las cuatro fases inherentes a la gestión de cobro.

**DIAGRAMA N°4: Proceso para la Gestión de Cobro**





Elaboración propia de los autores.

La claridad con que se describan las diferentes operaciones, tareas y rutinas que demanda la gestión de cobro, constituye uno de los factores determinantes para la adecuada especificación y asignación de los recursos humano. Este es el otro aspecto que se aborda en el presente capítulo.

De esta forma, trabajo y recursos se integran a través del proceso representado en el diagrama N°4, para hacer posible la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar, que se producen por:

- a. Impuesto sobre sueldos y salarios.
- b. Créditos para vivienda.
- d. Créditos para generación de empleo.
- e. Créditos a funcionarios del IMAS.

#### **4.1. Procesamiento de datos.**

El procesamiento de datos debe generar información oportuna, pertinente y confiable, por una parte, para apoyar el desarrollo de las diferentes operaciones, tareas y rutinas que demanda la gestión de cobro y por otra parte, para apoyar la toma de decisiones de los diferentes agentes que intervienen o que influyen en esta actividad.

##### **4.1.1. Construcción de la base de datos.**

Para sustentar y apoyar la gestión de cobro en su conjunto, es necesario realizar los procesos pertinentes para construir una base de datos en la cual se integren todas las transacciones relacionadas con las cuentas y documentos por cobrar. Esto demanda la ejecución de las operaciones, tareas y rutinas siguientes:

- a. Procesar los listados de facturación y recaudación<sup>17</sup> que realiza Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) correspondientes al impuesto sobre salarios, para determinar la ubicación e identificación de los deudores, estado y antigüedad de las deudas en cuanto al principal, intereses corrientes, intereses moratorios y multas.
- b. Depurar la base de datos correspondiente a las operaciones de crédito para vivienda, generación de empleo, a empleados y cualquier otra, a los efectos de verificar la ubicación e identificación de los deudores, estado y antigüedad de la deuda en cuanto al principal, intereses corrientes, intereses moratorios y multas.
- c. Adicionar paulatinamente a la base de datos, las direcciones electrónicas, fax, teléfono y cualquier otra forma de ubicación de todos los deudores, a los efectos de facilitar el proceso de transferencia y recepción de datos e incluso transacciones de pago electrónico, solicitudes de arreglos de pago y cualquier otra.
- d. Adicionar paulatinamente los datos de los actores externos que se contraten para ubicar, advertir y realizar el cobro judicial a los deudores, a los efectos de facilitar el seguimiento y control de su trabajo

---

<sup>17</sup> La CCSS elabora y somete a cobro la facturación correspondiente al impuesto (incluye el impuesto o carga social para la CCSS, FODESAF, BPDC, INA e IMAS) sobre los sueldos y salarios mensuales que los patronos pagan a sus empleados. En la CCSS el proceso de recaudación de esos impuestos se extiende por tres a partir del momento en que las facturaciones son sometidas a cobro. Una vez concluido el plazo citado, la CCSS traslada los listados de facturación y recaudación mensual a los organismos para los cuales corresponde dicho impuesto. Cada uno de los organismos citados procesa los datos de ambos listados y genera los patronos que no cancelaron el impuesto en el plazo estipulado y que por esa razón adquieren la condición de morosos.

#### 4.1.2. Generación y reproducción de los estados de cuenta.

Los estados de cuenta tienen como propósito disponer de datos actualizados para sustentar y apoyar la gestión cobratoria en términos de los requerimientos de cobro que éstos implican, el análisis de casos individuales o colectivos, el control y la toma de decisiones. Los lotes de estados de cuenta que se generen y reproduzcan deben clasificarse de acuerdo con la programación de rutas a seguir, plazos, fechas y medios que se utilizarán para la entrega y envío, programación que debe elaborar el equipo responsable de la entrega y envío de dichos documentos. Las operaciones, tareas y rutinas en este caso son las siguientes:

- a. Proporcionar a los deudores datos actualizados sobre todos los aspectos relacionados con su situación deudora con el IMAS.
- b. Ejercer el control sobre el estado de situación de las deudas en forma individual o colectiva y generar reportes para la toma de decisiones.
- c. Establecer la base monetaria a partir de la cual se debe negociar un arreglo de pago con el deudor.
- d. Establecer la base monetaria y condiciones del deudor, a partir de lo cual se debe tramitar el cobro judicial.
- e. En el caso del impuesto sobre salarios el estado de cuenta (ver forma IMASDC001 – figura N°1) debe incluir los datos que identifican al IMAS y las normas que lo acreditan para efectuar el cobro, origen de la deuda, el número patronal y nombre o razón social del contribuyente, ubicación registrada del deudor, estado de cuenta en términos de los periodos adeudados y arreglos de pago formalizados, principal, intereses corrientes, intereses moratorios y multas. Además, debe incluir lugar y plazo

en que debe presentarse para atender el cobro, teléfono, fax, apartado y correo electrónico, dirección WEB, donde puede hacer consultas o realizar planteamientos y transacciones relacionadas con su deuda y finalmente, debe explicar lo que debe hacer el deudor para cancelar parcial o totalmente por medio de agencias bancarias, en oficinas centrales y regionales del IMAS o por medio de algún sistema de pago electrónico.

**FIGURA N°1: Forma IMASDC001 – Estado de cuenta para Impuesto sobre las Planillas**

<b>INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL</b>		<b>ESTADO DE CUENTA</b>	
Departamento de Cobros		<b>N°0000000</b>	
Leyes N°4760 y N°5554 – Impuesto sobre Planillas			
NUMERO PATRONAL	NOMBRE O RAZON SOCIAL		
APARTADO POSTAL	FAX	E-MAIL	
TELEFONO	PROVINCIA	CANTON	
DISTRITO	REGION	DIRECCION	
<p>De acuerdo con las leyes citadas, se le previene que en el plazo máximo de ocho días hábiles contados a partir de su recibo, deberá presentarse a las oficinas del IMAS a darle la debida atención a la deuda que se detalla. Si lo desea puede hacer sus pagos totales o parciales en las agencias bancarias u oficinas regionales que se indican al dorso.</p>			
ARREGLOS DE PAGO VIGENTES		NUEVOS PERIODOS	TOTAL
Fecha del arreglo		Número de años	
Plazo		Número de periodos	
Saldo		Principal	
Intereses corrientes		Intereses corrientes	
Intereses moratorios		Intereses moratorios	
Multas		Multas	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>SUB TOTAL</b>	
Fecha de corte	Cuotas vencidas	Fecha próximo pago	
<p>NOTA: De conformidad con la ley, la tasa para arreglos de pago es 0.00%, mientras que para intereses moratorios es del 0.00%.                      Estamos 100 metros al sur de Restaurante Kentucky en San Pedro, San José. Teléfonos 000-0000 y 00-0000. Fax 000-0000. Apartado 0000-000. E-MAIL 0000 00000.</p>			
<b>VER AL DORSO</b>	Después del plazo indicado su deuda será pasada a cobro judicial.		IMASDC001

**DORSO**

PUEDA REALIZAR SUS PAGOS PARCIALES O TOTALES EN CUALQUIERA DE LOS LUGARES QUE SE INDICAN SEGUIDAMENTE:

1. EN NUESTRAS OFICINAS REGIONALES

REGIONAL	DIRECCION	TELEFONO
Noroeste	San José, 300 metros al norte del Parque Morazán	223 6139
Sureste	San José, Barrio Cuba, 200 metros al este de la plaza de deportes	227 0926
Pérez Zeledón	San Isidro de el General, 200 metros al sur del Estadio	771 8384
Alajuela	Alajuela Centro, costado norte del Parque Cementerio	442 8887
San Carlos	Ciudad Quesada, 125 metros al norte de Panadería Chávez	460 3900
Cartago	Cartago, 400 metros al norte de la Botica García	552 3291
Heredia	Heredia, 200 metros al sur de Pizza Hut	260 9617
Guanacaste	Liberia, de la Esc. Asunción Esquivel, 100 metros al este y 150 al sur	666 0607
Puntarenas	Puntarenas, Barranca, frente a instalaciones del Consejo Nacional de Producción	661 1098
Limón	Limón, 50 metros del Estadio Juan Gobán	798 5945

2. En Sucursales y Agencias del Banco Nacional de Costa Rica, Cuenta Corriente N°00000-000- IMAS – BNCR y Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Cuenta Corriente N°0000-000. En este caso recuerde que debe anotar su número patronal en el documento de depósito, del cual debe enviar una copia al fax 000-0000, al apartado 0000-000 o E-mail 00000-0000.

Elaboración propia de los autores.

f. En el caso de los demás deudores el estado de cuenta (ver forma IMASDC002 – figura N°2) debe incluir los datos que identifican al IMAS, origen de la obligación, número y plazo de la operación, nombre y ubicación registrada del deudor, estado de la deuda en cuanto a principal, pagos vencidos, intereses corrientes e intereses moratorios. Además, debe incluir lugar y plazo en que debe presentarse para atender su deuda, teléfono, fax, apartado postal y correo electrónico, dirección WEB, donde puede hacer consultas o realizar planteamientos y transacciones relacionados con su deuda, y finalmente debe explicar lo que debe hacer el deudor para cancelar parcial o totalmente por medio de agencias bancarias, en oficinas centrales y regionales del IMAS o por medio de algún sistema de pago electrónico.

FIGURA N°2: Forma IMASDC002 – Estado de cuenta para Créditos Varios

<b>INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL</b>		<b>ESTADO DE CUENTA</b>	
<b>Departamento de Cobros – Créditos Varios</b>		<b>N°0000000</b>	
CONCEPTO	NOMBRE		
APARTADO POSTAL	FAX	E-MAIL	
TELEFONO	PROVINCIA	CANTON	
DISTRITO	REGION	DIRECCION	
Se le previene que en el plazo máximo de ocho días hábiles contados a partir de su recibo, deberá presentarse a las oficinas del IMAS a darle la debida atención a la deuda que se detalla. Si lo desea puede hacer sus pagos totales o parciales en las agencias bancarias u oficinas regionales que se indican al dorso.			
CONDICIONES DEL CREDITO		ESTADO DE LA DEUDA	
Número de operación		Saldo al principal	¢
Fecha de formalización		Intereses corrientes	
Monto inicial		Intereses moratorios	
Plazo en meses		Otros cargos	
Tasa intereses corrientes		<b>TOTAL</b>	
Cuota mensual		Fecha de corte	
Tasa intereses Moratorios		Cuotas vencidas	
Cuotas canceladas		Fecha del próximo pago	
		Monto del próximo pago	
Estamos 100 metros al sur de Restaurante Kentuky en San Pedro, san José. Teléfonos 000-0000 y 00-0000. Fax 000-0000. Apartado 0000-000. E-MAIL 0000 00000.			
<b>VER AL DORSO</b>	Después del plazo indicado su deuda será pasada a cobro judicial.		
			IMASDC002

## DORSO

PUEDE REALIZAR SUS PAGOS PARCIALES O TOTALES EN NUESTRAS OFICINAS CENTRALES O EN CUALQUIERA DE LOS LUGARES QUE SE INDICAN SEGUIDAMENTE:

### 1. EN NUESTRAS OFICINAS REGIONALES

REGIONAL	DIRECCION	TELEFONO
Noroeste	San José, 300 metros al norte del Parque Morazán	223 6139
Sureste	San José, Barrio Cuba, 200 metros al este de la plaza de deportes	227 0926
Pérez Zeledón	San Isidro de el General, 200 metros al sur del Estadio	771 8384
Alajuela	Alajuela Centro, costado norte del Parque Cementerio	442 8887
San Carlos	Ciudad Quesada, 125 metros al norte de Panadería Chávez	460 3900
Cartago	Cartago, 400 metros al norte de la Botica García	552 3291
Heredia	Heredia, 200 metros al sur de Pizza Hut	260 9617
Guanacaste	Liberia, de la Esc. Asunción Esquivel, 100 metros al este y 150 al sur	666 0607
Puntarenas	Puntarenas, Barranca, frente a instalaciones del Consejo Nacional de Producción	661 1098
Limón	Limón, 50 metros del Estadio Juan Gobán	798 5945

### 2. EN SUCURSALES Y AGENCIAS BANCARIAS

Del Banco Nacional de Costa Rica, Cuenta Corriente N°00000-000- IMAS – BNCR y Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Cuenta Corriente N°0000-000. En este caso recuerde que debe anotar su número de operación en el documento de depósito, del cual debe enviar una copia al fax 000-0000, al apartado 0000-000 o E-mail 00000-0000.

Elaboración propia de los autores.

- g. Clasificar los estados de cuenta bajo la metodología “ABC”, esto es, priorizar su generación y reproducción a partir de los deudores que con mayores cuentas pendientes.
- h. Separar en un archivo específico, los estados de cuenta dirigidos a aquellos deudores para los cuales se ha logrado identificar su e-mail, su fax o su apartado postal, a los efectos de aprovechar este recurso para facilitar el envío.
- i. Canalizar los estados de cuenta hacia el equipo responsable de ejecutar la fase de la ubicación física de los deudores y de la entrega o envío.

j. Procesar los datos de entrega y envío de estados de cuenta y generar reportes para ejercer control sobre el trasiego de esos documentos.

k. Procesar los datos sobre la atención que los deudores le dan a los requerimientos de cobro, según los plazos y condiciones establecidas y generar reportes para ejercer control sobre la atención de la deuda.

l. Establecer un esquema de comunicación en línea y en forma digital a través de los servicios que ofrece la red Internet. Lo anterior utilizando una página WEB como opción para que el deudor navegante de Internet pueda encontrar y realizar transacciones como pagos electrónicos, consultas de estado de cuentas, solicitudes de arreglos de pago y consulta de toda clase de datos relacionados con su estado de cuenta. La información de interés para los deudores se deberá mantener actualizada y en línea mediante una base de datos centralizada, en donde se registrarán los datos completos y al día de todos los deudores del IMAS. A lo interno del sistema, el mismo podrá tener la capacidad mediante correo electrónico, fax y teléfono, de advertir sobre los retrasos en los pagos y a su vez emitir estados de cuentas automáticos. A su vez el deudor tendrá la posibilidad de gestionar la solicitud de información especial como reportes de pagos, historial y estados de cuentas, en opciones predeterminadas mediante la página WEB. Asimismo, si el usuario lo desea podrá actualizar su base de datos como deudor desde el Internet, siempre y cuando esos datos sean susceptibles de cambios.

#### 4.1.3. Actualización de los estados de cuenta.

En este caso el rasgo común es el ejercicio de controles efectivos sobre la atención de la deuda, para lo cual es necesario procesar cada transacción que se produzca en virtud de la gestión de cobro. De aquí derivan las operaciones, tareas y rutinas siguientes:

- a. Ingresar nuevos periodos<sup>18</sup> o cuotas que no fueron canceladas por los contribuyentes del impuesto sobre salarios durante los tres meses posteriores a que fue sometida a cobro la facturación elaborada por la CCSS.
- b. Ingresar los arreglos de pago formalizados por los deudores, ya sean contribuyentes del impuesto sobre las planillas, beneficiarios de algún crédito o de otras obligaciones.
- c. Ingresar los casos sometidos a cobro judicial, lo cual debe incluir los niveles de avance durante todo el proceso.
- d. Ingresar los datos relacionados con los casos que se entregan a los abogados para cobro judicial, el estado de avance y resultados del cobro en esa vía.

#### **4.2. Canalización de estados de cuenta y notificaciones.**

El éxito de la gestión de cobro depende en buena medida de la efectividad con que se realice el trabajo de entrega y envío de avisos de cobro y notificaciones para cobro judicial. De ahí que esta actividad requiere todo un proceso de programación, a partir del cual se definan y obtengan los medios que se utilizarán, las rutas que seguirá la entrega y envío de documentos, los plazos y fechas de entrega. En relación con los medios a utilizar es importante referirse al diagrama N°4, en el cual se observa que los estados de cuenta pueden ser canalizados tanto por funcionarios internos como por agentes externos, dependiendo de cuál proporcione el medio más efectivo según las condiciones imperantes. Dada la naturaleza de las notificaciones para cobro judicial, su canalización se reserva para agentes externos bajo condiciones contractuales debidamente formalizadas. De esta forma, en la canalización de los estados de cuenta y notificaciones se realizarán las operaciones, las tareas y rutinas siguientes:

---

<sup>18</sup> Cuota mensual que el patrono no canceló a la CCSS y que pasa a formar parte de la deuda.

## 4.2.1. MEDIOS PARA CANALIZAR ESTADOS DE CUENTA Y NOTIFICACIONES.

La determinación de los medios para canalizar los estados de cuenta y notificaciones, es una actividad a desarrollar en paralelo con la programación de envíos que se presenta en el punto 4.2.2. No obstante, aquí se le da un tratamiento separado para destacar algunas operaciones, tareas y rutinas específicas.

En esto es importante destacar que de acuerdo con los avances tecnológicos, en la actualidad, además de los medios tradicionales (correo, apartado postal y entrega a domicilio), se dispone de medios electrónicos que resultan de mucha utilidad dado el volumen de deudores que existen. Los medios tradicionales requieren el concurso de personas para hacer los envíos y entregas, las cuales pueden ser internas o externas al IMAS. Los medios electrónicos requieren sistemas de información como el que se describió en el punto 4.1.2.

- a. En el caso de los medios tradicionales que requieren agentes externos es necesario contratar personas físicas o jurídicas para realizar el trabajo.
- b. En el caso de los medios tradicionales que requieren agentes internos, es necesario identificar e instruir el recurso humano de planta, incluido el de las direcciones regionales, para que realicen este trabajo. Como se anotó, los agentes internos y externos sólo aportarán cuando no se disponga de medios electrónicos como e-mail, fax o base de datos en WEB.

c. El teléfono debe ser un medio universal para advertir a los deudores sobre su estado de cuenta, pues se asume que la mayor parte de éstos poseen al menos ese dispositivo, el cual debe funcionar automáticamente. No obstante que funcione el medio telefónico, ello no quiere decir que se omita el envío o entrega utilizando los medios tradicionales o los medios electrónicos, pues estas otras formas corroboran al deudor la efectividad de la gestión de cobro.

d. El sistema informático debe ser capaz de tomar decisiones por sí sólo a partir de los parámetros que se le fijen, esto es, por ejemplo, que para el caso de un mismo deudor debe realizar llamadas telefónicas con periodicidad establecida, pero además debe enviar por fax los estados de cuenta y si el deudor posee e-mail, debe hacer los envíos por ese medio en lugar del fax. Paralelamente, todos los estados de cuenta deben estar en página WEB.

#### 4.2.2. Programación de entregas y envíos.

Es importante recordar que el IMAS tiene aproximadamente 99,000 (noventa y nueve mil) deudores dispersos en todo el territorio nacional, a los cuales debe dársele un tratamiento individualizado. De ahí la importancia de realizar una adecuada programación por la que se establezca con suficiente claridad, el camino a seguir y los medios a utilizar para canalizar los estados de cuenta y notificaciones hacia ese volumen de deudores, sobre todo para garantizar que reciban los documentos con la oportunidad y en las condiciones que se exigen. Esta programación debe servir de sustento al procesamiento de datos y a las instancias de cobro judicial, para que la generación de los estados de cuenta y notificaciones sea debidamente clasificada por fechas, rutas y medios de canalización. De nuevo se debe advertir que el esfuerzo inherente a este punto, tiene vigencia en el caso de los deudores para los cuales no se llegue a identificar su fax, e-mail o que no disponga de los dispositivos WEB. Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la programación para la canalización

de estados de cuenta y notificaciones requiere las operaciones, tareas y rutinas que se describen a continuación.

a. Diseñar un mapeo o distribución territorial, a partir de los conceptos y metodologías de regionalización que utiliza el IMAS para desarrollar la gestión social, esto es, tomando en cuenta provincia, cantón y distrito y otras formas de ubicación territorial, lo cual debe incorporarse al proceso de datos y al proceso de cobro judicial, de forma que se generen los estados de cuenta y las notificaciones por lotes debidamente direccionados.

b. Clasificar los estados de cuenta procesados de acuerdo con los criterios siguientes: (1) de acuerdo con la regionalización del punto anterior, (2) para cada región siguiendo la prioridad “ABC”, esto es, de mayor a menor suma por cobrar.

c. A partir de la distribución territorial y de la clasificación anterior, diseñar las rutas que deben seguir los agentes internos y externos para canalizar los estados de cuenta.

d. Distribuir los estados de cuenta entre los diferentes agentes internos y externos para su entrega o envío, tomando en cuenta que se dispondrá de los recursos de las Direcciones Regionales, de oficinas centrales y las empresas que deberán contratarse para este propósito. Eventualmente se podrá suscribir convenios de cooperación con otros organismos del Estado para que aporten en el mismo sentido.

e. En el caso de las notificaciones de deuda, también deberán ejecutarse las mismas tareas descritas en los literales b, c y d anteriores. Sólo que estas notificaciones se generan a partir de tareas y rutinas un tanto diferentes a las que se realizan para generar los estados de cuenta.

f. Diseñar e implantar mecanismos por medio de los cuales se ejercite un efectivo control y seguimiento sobre el trasiego de los estados de cuenta y notificaciones. Este mecanismo debe proporcionar respuestas tales como: quién canalizó el estado de cuenta o la notificación y a quién lo entregó o envió, en qué fecha y en qué región entregó, qué medio utilizó, etc. Los objetivos en este sentido son, por una parte, encaminar las acciones pertinentes en los casos en que se tiene certeza de que el deudor recibió los documentos y por otra parte, repetir el proceso de entrega y envío en los casos en que no fueron recibidos. A partir de esta tarea se deben generar y procesar datos, para controlar y tomar decisiones.

### **4.3. Plataforma de servicios y operaciones.**

Conforme se avance en el proceso de entrega y envío los requerimientos de cobro implícitas en los estados de cuenta y las notificaciones para cobro judicial, es de esperar un incremento substancial en la demanda por atención personalizada. Esto significa que deberá establecerse una plataforma de servicios y operaciones en la cual se desarrollarán todas las operaciones, tareas y rutinas inherentes a la gestión de cobro administrativo y la dirección del cobro judicial. Además, ésta debe contar con las condiciones necesarias para proporcionar los servicios a los deudores que se presenten a las oficinas centrales o regionales del IMAS para atender su obligación.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, el trabajo relacionado con esta fase comprende las operaciones, tareas y rutinas que se describen a continuación.

#### **4.3.1. Información y orientación a los deudores.**

a. Proporcionar todo tipo de información a los deudores relacionada con su estado de deuda.

b. Ofrecer las orientaciones necesarias sobre los trámites a seguir, según sean sus requerimientos en el momento.

c. Generar estados de cuenta y cualquier otro dato, para aquellos deudores que se presentan por primera vez a las ventanillas del IMAS, para lo cual se deben proporcionar los detalles relacionados con: (1) origen y composición del principal de deuda, (2) sustento legal que faculta al IMAS a efectuar el cobro, (3) estado de morosidad para sustentar los intereses de mora y las multas, (4) procedimientos para cancelar la deuda, (5) opciones y procedimientos para formalizar un arreglo de pago, (6) implicaciones por no atender la deuda, entre otras.

d. Generar estados de cuenta y cualquier otro dato para aquellos deudores que, habiendo formalizado un arreglo de pago, han incurrido en retrasos en la atención de su obligación y además han incurrido en nuevas obligaciones, como puede ser el caso de los contribuyentes del impuesto a las planillas , que hayan dejado de cancelar oportunamente otros periodos. En estos casos se deben proporcionar datos relacionados con: (1) estado del arreglo de pago tramitado, especificando pagos vencidos, intereses corrientes acumulados, intereses moratorios, cláusulas de arreglo de pago incumplidas y opciones para solventar la situación; (2) composición de las obligaciones adicionales a los arreglos de pago formalizados anteriormente; (3) estado de morosidad para sustentar los intereses de mora y las multas, (4) opciones y procedimientos para formalizar otro arreglo de pago en caso de que las condiciones de la deuda lo permitan, (6) implicaciones por la no atención a la deuda.

e. En el caso de los deudores cuyas deudas se encuentran en trámite de cobro judicial, además de los datos relacionados con su estado de deuda, deberán proporcionarse los detalles acerca del estado en que se encuentra el trámite en cobro judicial.

#### 4.3.2. Formalización de arreglos de pago

Conforme con la situación particular a cada deudor y la reglamentación interna para la gestión de cobro, la formalización de arreglos de pago requiere el desarrollo de las operaciones, tareas y rutinas que se describen a continuación.

- a. Verificar la composición y cuantía de la deuda, separando lo que corresponde al principal, intereses corrientes e intereses moratorios.
  
- b. Explicar las opciones que permite la reglamentación interna para facilitar el arreglo de pago.
  
- c. Negociar la opción que mejor responda a las condiciones del deudor y que sea permisible conforme con la reglamentación y procedimientos internos.
  
- d. Establecer el plazo para cancelar la obligación, pago inicial, cuota mensual conforme con la tasa de interés que corresponde legalmente, fecha del pago inicial y fechas de los pagos sucesivos.
  
- e. Determinar el tipo de garantía que ofrecerá el deudor, la cual puede ser hipotecaria, prendaria, fiduciaria o por medio de cualquier otro título valor ejecutable en sede judicial.
  
- f. Tomando en cuenta el tipo de garantía que ofrezca el deudor, determinar los documentos que debe aportar para sustentar el arreglo de pago.
  
- g. Tan pronto como el deudor presente los documentos, se deberá completar el título valor que respaldará el arreglo de pago, en el cual, además de los datos del deudor con todo y la identificación plena de quién asume la responsabilidad, deben consignarse el monto de la deuda total, el plazo para su cancelación, la tasa de interés, la fecha y lugar donde deberá efectuar cada pago y las especificaciones de la garantía ofrecida.

- h. Formalizar el arreglo de pago, con todo y los requisitos que éste deba incluir.
- i. Realizar las gestiones necesarias para inscribir los títulos de garantía, cuando por su naturaleza, ésta requieran ese requisito.

#### 4.3.3. Recepción de pagos y emisión de recibos de dinero.

Como se ha indicado, una de las decisiones que de hecho y en algún momento deberá adoptar el deudor es la de pagar. Los pagos que lleguen a realizar los deudores podrán ser para cancelar la totalidad de la deuda, para realizar abonos parciales, para cancelar cuotas ordinarias, para cancelar la cuota inicial sobre un arreglo de pago a formalizar, para cancelar honorarios de abogados y para cancelar intereses moratorios o multas. Las operaciones, tareas y rutinas en este caso son las que se describen a continuación.

- a. Si la situación de la deuda es normal y el deudor decide efectuar su pago en oficinas centrales o regionales del IMAS, simplemente se presenta en la sección de cajas. Aquí suministra el número patronal o número de operación según corresponda, con lo cual el cajero despliega en pantalla el estado de cuenta correspondiente, verifica datos, comprueba que la suma a cancelar por el deudor cubra al menos el mínimo permitido, recibe el dinero, ingresa dicha suma al sistema, reproduce y entrega el recibo de dinero (ver forma IMASDC003 – figura N°3) debidamente cancelado.
- b. Si la deuda presenta retrasos fuera de lo normal, por lo cual se ha iniciado el cobro judicial, el deudor debe presentarse con el agente de servicio correspondiente en oficinas centrales del IMAS, a los efectos de que éste, conforme con la reglamentación de cobro, le indique la forma de proceder y la cuantía del pago que debe efectuar para normalizar su situación y detener el cobro judicial. En este caso el deudor debe realizar

el pago en la sección de cajas, con lo cual normaliza su situación al menos hasta ese momento.

c. Si estando la deuda en condiciones normales el deudor decide realizar su pago por medio de instituciones bancarias, se presenta en la agencia o sucursal correspondiente, proporciona los datos que lo identifican, número patronal o número de operación según corresponda, los datos de la cuenta bancaria del IMAS donde realizará el depósito y la suma a depositar. Una vez efectuado el pago, debe remitir el comprobante de depósito a cualquiera de los lugares que se le han indicado en los estados de cuenta, a los efectos de que, una vez verificado el ingreso de ese depósito, se genere el recibo correspondiente y se acredite la cuenta del deudor. En este caso, si la deuda ha sido pasada a cobro judicial, el pago que realice el deudor se tendrá como abono para formalizar un arreglo extrajudicial, lo cual quedará supeditado a que el deudor se presente a formalizar el asunto. En caso de que no se presente, el pago se registrará en una cuenta transitoria donde permanecerá hasta que se cancele la deuda, momento en el cual se realizará el abono correspondiente.

d. En todos los casos cuando los deudores realicen pagos por medio de agencias bancarias, el Departamento de cobro debe hacer lo necesario para enviar los correspondientes recibos de dinero, previa verificación de que el pago ingresó a las arcas del IMAS. En estos casos podrá utilizar medios como el fax, apartado postal, correo electrónico, o cualquier otro medio de fácil acceso.

FIGURA N°3: Forma IMASDC003 – Recibo de Dinero

<b>INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL</b>		<b>RECIBO DE DINERO</b>	
Departamento de Cobros		N°0000000	
<b>DATOS DEL DEUDOR</b>			
NUMERO PATRONAL		NUMERO DE OPERACION	
CONCEPTO		NOMBRE	
APARTADO POSTAL	FAX	E-MAIL	
TELEFONO	PROVINCIA	CANTON	
DISTRITO	REGION	DIRECCIÓN	
<b>CONDICION DE LA DEUDA</b>			
FECHA DE CONSTITUCION		MONTO ORIGINAL	
PLAZO PARA CANCELACION		NUMERO DE CUOTAS	
TASA DE INTERESES CORRIENTES		TASA DE INTERESES MORATORIOS	
<b>MOVIMIENTO</b>		<b>CUOTA N° _____</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>ESTE PAGO</b>	<b>NUEVO SALDO</b>
Principal			
Intereses corrientes			
Intereses moratorios			
Otros			
<b>TOTAL</b>			
Estamos 100 metros al sur de Restaurante Kentucky en San Pedro, San José. Teléfonos 000-0000 y 00-0000. Fax 000-0000. Apartado 0000-000. E-MAIL 0000 00000.			
<b>VER AL DORSO</b>	Si este recibo es cancelado con cheque, su validez queda condicionada a la disponibilidad de fondos al presentar el referido cheque al banco		IMASDC003

**DORSO**

PUEDE REALIZAR SUS PAGOS PARCIALES O TOTALES EN NUESTRAS OFICINAS CENTRALES O EN CUALQUIERA DE LOS LUGARES QUE SE INDICAN SEGUIDAMENTE:

1. EN NUESTRAS OFICINAS REGIONALES

REGIONAL	DIRECCIÓN	TELEFONO
Noroeste	San José, 300 metros al norte del Parque Morazán	223 6139
Sureste	San José, Barrio Cuba, 200 metros al este de la plaza de deportes	227 0926
Pérez Zeledón	San Isidro de el General, 200 metros al sur del Estadio	771 8384
Alajuela	Alajuela Centro, costado norte del Parque Cementerio	442 8887
San Carlos	Ciudad Quesada, 125 metros al norte de Panadería Chávez	460 3900
Cartago	Cartago, 400 metros al norte de la Botica García	552 3291
Heredia	Hereda, 200 metros al sur de Pizza Hut	260 9617
Guanacaste	Liberia, de la Esc. Asunción Esquivel, 100 metros al este y 150 al sur	666 0607
Puntarenas	Puntarenas, Barranca, frente a instalaciones del Consejo Nacional de Producción	661 1098
Limón	Limón, 50 metros del Estadio Juan Gobán	798 5945

2. EN SUCURSALES Y AGENCIAS BANCARIAS  
 Del Banco Nacional de Costa Rica, Cuenta Corriente N°00000-000- IMAS – BNCR y Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Cuenta Corriente N°0000-000. En este caso recuerde que debe anotar su número de operación en el documento de depósito, del cual debe enviar una copia al fax 000-0000, al apartado 0000-000 o E-mail 00000-0000.

Elaboración propia de los autores

#### 4.3.4. Control del cobro administrativo y judicial.

La gestión de cobro se debe realizar en dos vías. Por una parte se presentan las acciones de cobro en sede administrativa, en lo cual se involucran agentes internos y externos y por otra parte, se presentan las acciones de cobro judicial para lo cual se requiere, igualmente, el concurso de agentes que realicen ciertas operaciones internas, previo a que intervengan los abogados externos.

Tanto las acciones que se realicen al interno como las que se realicen al externo de la institución, demandan una serie de operaciones, tareas y rutinas tendentes al ejercicio de efectivos controles sobre la integralidad de la gestión cobratoria. Concretamente se deben ejercer controles sobre los resultados financieros, el envío y resultados de los requerimientos de cobro y notificaciones, las acciones de cobro en sede judicial y sobre datos e información de deudores.

##### 4.3.4.1. Control sobre resultados financieros.

El control sobre los resultados financieros de la gestión cobratoria, se sustenta en un adecuado proceso y administración de datos e información sobre los saldos y cambios que se registran paulatinamente en los estados de cuenta y cualquiera otra transacción de orden financiero atribuible a los deudores. El objetivo del sistema de control en este caso es, por una parte, salvaguardar el interés institucional en el mantenimiento íntegro de su patrimonio y por otra parte, verificar que los movimientos y saldos en los registros de cuentas y documentos por cobrar, respondan a la emisión de

recibos de dinero y éstos, a su vez, respondan a los fondos que se han recibido. Lo anterior involucra las operaciones, tareas y rutinas siguientes.

a. Verificar permanente y sistemáticamente que todas las transacciones que afecten los estados de cuenta de los deudores, sean debidamente ingresados al sistema computadorizado cuando las transacciones no se hayan realizado en línea.

b. Realizar pruebas de auditoría, selectivas y periódicas, a los efectos de verificar que todas las transacciones sean consistentes en forma, cuantía y pertinencia.

c. Practicar arqueos de caja periódicos, para verificar que los recibos de dinero guarden la debida exactitud con los dineros que se reciben.

d. Diseñar y administrar un sistema de reporte, en el cual se revelen e informen los movimientos diarios en las cuentas y documentos por cobrar, el cual debe incorporar el detalle de los recibos emitidos y los dineros o valores recibidos. Este reporte puede adoptar la forma de la tabla N°1 (forma IMASDC004).

**TABLA N°1: *Movimientos de cuentas y documentos por cobrar***

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL		MOVIMIENTO DIARIO DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR					
Departamento de Cobros							
REPORTE N°.....							
FECHA DEL REPORTE.....				ELABORADO POR.....			
CUENTAS	MOVIMIENTO DIARIO				NUMERO DE RECIBOS EMITIDOS	MONTO TOTAL DE RECIBOS	FONDOS RECIBIDOS
	SALDO INICIAL	DEBITOS	CREDITOS	SALDO FINAL			
							IMASDC004

Elaboración propia de los autores.

e. Establecer mecanismos y prácticas de control cruzado con la CCSS, a los efectos de verificar periódicamente la exactitud entre los reportes de facturaciones y las recaudaciones que realiza dicho organismo, contra los saldos que se generan una vez que el IMAS procesa esos reportes.

#### 4.3.4.2. Control sobre requerimientos de cobro y notificaciones.

Los requerimientos de cobro constituyen el medio por el cual se advierte a los deudores sobre el estado de su obligación con el IMAS. Las notificaciones constituyen el medio por el cual se advierte a los deudores en el sentido de que, a falta de atención, su deuda ha sido trasladada a cobro judicial.

En el caso de los requerimientos de cobro, la administración dispone de una variedad de opciones para su envío o entrega, en lo cual pueden participar agentes internos o externos. Así, para los deudores que poseen medios como apartado postal, fax o correo electrónico el envío de los documentos citados puede ser realizado por los mismos funcionarios del IMAS. En el caso de los deudores para los cuales no se ha identificado ninguno de los medios indicados y que en su lugar existe registrada alguna dirección territorial, los requerimientos de cobro deben ser canalizados por personas físicas o jurídicas especializadas en esta actividad, bajo una relación contractual ordinaria con el IMAS. Estos agentes también pueden aportar en el caso de deudores para los cuales se desconoce su ubicación.

En el caso de las notificaciones, por la naturaleza de la gestión que se tramita, deben ser canalizadas por personas físicas o jurídicas especializadas en esa actividad, también bajo una relación contractual ordinaria con el IMAS.

El objetivo de un sistema de control en este caso, es verificar que los documentos sean enviados o entregados en tiempo y forma a los deudores, para lo cual se deben ejecutar las operaciones, tareas y rutinas que se describen a continuación.

a. Diseñar y administrar registros permanentes, en los cuales se consignan todos los datos de los agentes externos contratados para enviar requerimientos de cobro y notificaciones. Este registro puede adoptar la forma que se muestra en la tabla N°2 (forma IMASDC005).

**TABLA N°2: Control de notificadores**

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL Departamento de Cobros				CONTROL DE NOTIFICADORES FECHA DEL REPORTE .....				
IDENTIFICACIÓN	CEDULA JURIDICA	CEDULA FISICA	UBICACION				INICIO DEL CONTRATO	VENCIMIENTO DEL CONTRATO
			DIRECCION	TELEFONO	FAX	E-MAIL		
								IMASDC005

Elaboración propia de los autores

b. Diseñar y administrar registros permanentes, en los cuales se consigne el detalle de los requerimientos de cobro y notificaciones entregadas a los agentes externos para su envío o entrega (ver formas IMASDC006 e IMASDC007 – tablas N°3 y N°4). Dichos agentes deben devolver reportes periódicos, en los cuales se consignan los resultados de las entregas o envíos. En conjunto con esos reportes debe devolver las actas probatorias de que uno u otro deudor fue debidamente notificado para el cobro judicial.

**TABLA N°3: Control para requerimientos de cobro**

<b>INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL</b>		<b>Control para el envío de requerimientos de cobro</b>		
<b>Departamento de Cobros</b>				
REPORTE N°..... FECHA DEL REPORTE..... ELABORADO POR.....				
NOTIFICADOR	CASOS PARA COBRO ADMINISTRATIVO	MONTO	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCION
TOTAL				
ENTREGADO POR..... RECIBIDO POR.....				
IMASDC006				

Elaboración propia de los autores.

**TABLA N°4: Control para notificaciones**

<b>INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL</b>		<b>Control para la entrega de notificaciones</b>		
<b>Departamento de Cobros</b>				
REPORTE N°..... FECHA DEL REPORTE..... ELABORADO POR.....				
NOTIFICADOR	CASOS PARA COBRO JUDICIAL	MONTO	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCION
TOTAL				
ENTREGADO POR..... RECIBIDO POR.....				
IMASDC007				

Elaboración propia de los autores.

- c. Evaluar el desempeño, cumplimiento de normas y relación contractual de las personas físicas o jurídicas que se contraten para la entrega de requerimientos de cobro y notificaciones, conforme con la reglamentación para el cobro administrativo y judicial.

d. Decidir sobre las personas físicas o jurídicas a las cuales se les suspende o se les resuelve la relación contractual, conforme con la reglamentación para el cobro administrativo y judicial.

f. Realizar las gestiones, en coordinación con la proveeduría institucional, para la contratación de personas físicas o jurídicas a las cuales se le encargará la entrega de requerimientos de cobro y notificaciones.

g. Coordinar con las personas físicas y jurídicas que se contraten, todo lo relacionado con el conocimiento de la normativa interna y contractual para la entrega de requerimientos de cobro y notificaciones, incluyendo lo relacionado con la periodicidad con que deben rendir los informes sobre los avances en este trabajo.

h. Determinar y tramitar el pago de honorarios a la personas físicas y jurídicas que se contraten.

i. En el caso de los requerimientos de cobro que se canalicen por agentes internos, igualmente se debe ejercer el control por medio de registros permanentes, en los cuales, además de los datos inherentes a los deudores, deben consignarse los datos de los medios por los cuales se envió el documento. La forma representada en la tabla N°3 resulta aplicable para estos registros.

#### 4.3.4.3. Control sobre el cobro judicial.

Conforme se avance en el proceso de cobro administrativo, se presentarán casos para los cuales no queda otra opción más que someterlos a cobro judicial. Paulatinamente se entregarán los casos para cobro judicial a los abogados externos, quienes, de acuerdo con los procedimientos legales

plantearán las demandas ante los juzgados correspondientes. Estos procesos transcurren por una serie de fases, sobre las cuales es preciso mantener conocimiento permanente con el propósito de verificar los avances y resultados del cobro judicial y tomar oportunamente las decisiones que sean necesarias. En este caso se deberán ejecutar las operaciones, tareas y rutinas siguientes.

a. Diseñar y administrar un registro automático, en el cual se consignen los datos de los casos entregados a los abogados externos para el cobro judicial.

b. Insistir con los abogados externos, sobre las reglas internas y contractuales para la tramitación del cobro judicial.

b. Coordinar con los abogados externos la periodicidad con que deben presentar sus informes sobre los avances en el proceso de cobro judicial, conforme con la reglamentación para cobro administrativo y judicial.

#### 4.3.4.3. Control sobre datos e información.

El proceso de cobro administrativo y judicial demanda en mantenimiento de datos e información actualizada. A partir de cada transacción inherente a la gestión de cobro administrativo y judicial, se generan nuevos documentos y cambios constantes en las obligaciones de los deudores. Esto requiere el ejercicio de efectivos controles sobre datos, información y documentación relacionada con cada deudor, para lo cual deben realizarse las operaciones tareas y rutinas siguientes.

- a. Realizar verificaciones periódicas sobre la exactitud y pertinencia de los contenidos en la base de datos.
- b. Realizar verificaciones periódicas sobre la exactitud y pertinencia de los movimientos que se producen diariamente.
- c. Diseñar y administrar un sistema de archivo electrónico, en el cual se incorporen expedientes con todos los documentos e información sobre cada deudor.
- d. Establecer mecanismos para verificar, por medio de pruebas selectivas, la debida salvaguarda de todos los expedientes.

#### **4.4. Gestión de cobro judicial.**

La gestión de cobro judicial es la última opción para exigir a los deudores el pago de su obligación. Esta involucra una serie de acciones por medio de las cuales se agotan diferentes etapas, dependiendo de la respuesta los obligados. En síntesis, el trabajo requerido para realizar el cobro en sede judicial, inicia con la contratación de los abogados externos para ese propósito y podría culminar con el remate de propiedades, solicitud de quiebra o la suspensión definitiva del proceso.

##### **4.4.1. Contratación de abogados externos y trámites subsecuentes.**

Las operaciones tareas y rutinas en este caso son las que se describen a continuación.

- a. Elaborar los requerimientos de contratación ante la proveeduría institucional, para los abogados externos a los cuales se les encargará el cobro judicial.
- b. Proporcionar el criterio técnico sobre los abogados externos que ofrecen las mejores condiciones para ser contratados para la realización del cobro en sede judicial.
- c. Realizar la capacitación a los abogados externos que se contraten, en relación con las normas institucionales y contractuales que regularán sus servicios.
- d. Otorgar los poderes especiales, cuando así corresponda con la naturaleza y condiciones del caso que se tramitará.
- e. Elaborar, organizar y entregar la documentación relacionada con los casos que se asignen a los abogados externos.
- f. Ejercer el control sobre el avance de los juicios que se realicen en virtud del proceso de cobro judicial.

#### 4.4.2. Atención de embargos y remates.

Las operaciones tareas y rutinas en este caso son las que se describen a continuación.

- a. Verificar que los abogados tramiten oportunamente las solicitudes de embargo preventivos en contra de los deudores que no pagan.

- b. Decidir sobre la declaratoria de cuentas incobrables, ante la inexistencia de bienes que responda por la obligación, o solicitar los trámites de quiebra ante la instancia judicial correspondiente.
- c. Verificar, en conjunto con el abogado director del proceso, que se hayan cubierto los trámites y requisitos para la formalización de los remates.
- d. Señalar a los abogados los alcances y condiciones de su participación durante el trámite de remates.
- e. Realizar las diligencias para la acreditación, a favor del IMAS, del producto de los remates.
- f. Decidir si se procede a solicitar la suspensión del remate, ante la cancelación total o parcial de la deuda, o la formalización de un arreglo de pago.
- g. Analizar la viabilidad de solicitar el remate de más bienes en contra de un mismo deudor, cuando se determina que el producto de un remate ya formalizado no cubre la totalidad de la obligación.

#### 4.4.3. Pago de honorarios y otros rubros.

Las operaciones tareas y rutinas en este caso son las que se describen a continuación.

- a. Realizar el cálculo y trámite de pago para los honorarios que devenguen los abogados externos, conforme con las condiciones que presente cada caso sometido a cobro judicial.
- b. Realizar el cálculo y trámite de pago para los gastos de protocolización de los abogados externos, cuando estos correspondan.
- c. Realizar el cálculo y trámite de pago por cualquier otro concepto atribuible a la gestión de cobro que realizan los abogados.

#### 4.4.4. Evaluación, sanciones y continuación de los procesos.

La evaluación sobre el desempeño de los abogados, se sustenta fundamentalmente en las disposiciones que contiene la reglamentación para el cobro administrativo que se presenta en el capítulo IV de este proyecto. Además, se deben considerar aquí las condiciones que contengan los contratos que se lleguen a suscribir con esos profesionales. Dependiendo de las violaciones en que incurran los abogados, se darán sanciones que van desde la amonestación por escrito, hasta la resolución de la relación contractual, en cuyo caso habrá que tomar decisiones sobre la reasignación de casos y la contratación de nuevos abogados. En este sentido las operaciones, tareas y rutinas son las que se describen a continuación.

- a. Analizar el historial sobre el desempeño e incumplimiento de normas por parte de los abogados externos, con lo cual se tomarán decisiones sobre las sanciones que se lleguen a aplicar conforme con el reglamentación para el cobro administrativo. Esta sanciones pueden ser amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión, y resolución de la relación contractual, dependiendo de gravedad de las violaciones que se cometan.

b. Analizar la situación y decidir sobre la reasignación a otro profesional, de los casos que estén llevando aquellos abogados a los cuales se les haya suspendido o resuelto la relación contractual.

c. Analizar la situación y decidir sobre la reasignación a otro profesional, de los juicios que están por realizarse y cuyo caso había sido tramitado por un abogado al cual se le suspendió o resolvió la relación contractual.

#### 4.4.5. Suspensión de los procesos de cobro judicial.

Las operaciones tareas y rutinas en este caso son las que se describen a continuación.

a. Analizar los casos que estando en trámite de cobro judicial, presenten una opción razonable, viable y satisfactoria de arreglo, en cuyo caso, si la decisión es aceptar el arreglo de pago, se deberá tramitar la suspensión del cobro en sede judicial.

b. Analizar los casos que estando en trámite de cobro judicial, decidan cancelar la totalidad de la obligación para dar por terminado el proceso de cobro judicial, en cuyo caso se deberá tramitar la suspensión definitiva del cobro judicial.

## **5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Para concretar el diseño de la nueva estructura organizacional es necesario iniciar con la división del trabajo, a los efectos de agrupar las operaciones, tareas y rutinas que se describieron en la sección anterior según su naturaleza y especialidad. Sobre la base de la división del trabajo se establece la departamentalización y consecuentemente la nueva organización del Departamento de Cobros, lo cual incorpora obviamente los requerimientos de recursos humanos para realizar el trabajo.

### **5.1. División del trabajo.**

Las organizaciones se crean porque el trabajo que se debe realizar no puede hacerlo una sola persona, de ahí que el trabajo debe dividirse adecuadamente entre departamentos, secciones y personas. Dividir el trabajo adecuadamente implica primero, que a cada equipo se le asignarán tareas sobre la base de las cualidades y aptitudes de sus miembros para ejecutarlas y segundo, que a ningún equipo se le deben imponer cargas de trabajo ni muy pesadas ni muy ligeras<sup>19</sup>. Esto quiere decir que la división del trabajo se fundamenta en la especialización primero y luego en el equilibrio para asignar las cargas de trabajo.

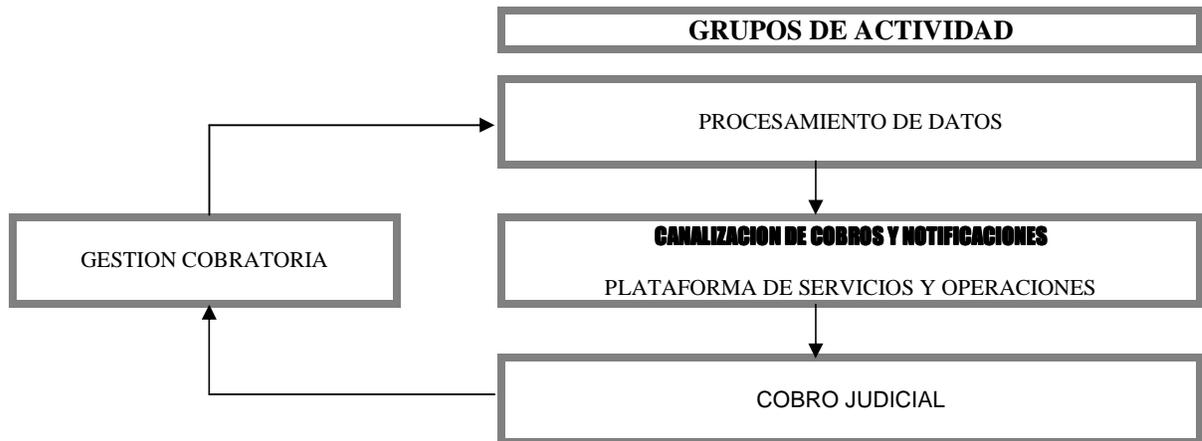
En el punto N°2 anterior se describió el trabajo a partir de cuatro fases por las cuales se debe realizar la gestión cobratoria, así: (1) procesamiento de datos, (2) canalización de cobros y notificaciones, (3) servicios y operaciones y (4) cobro judicial. Dentro de estas cuatro fases se distinguen tres grupos primarios de actividad que presentan marcadas diferencias en términos de su especialización y volumen, lo cual constituye una adecuada referencia para decidir sobre la mejor forma de iniciar la división del trabajo. El primer grupo corresponde a las actividades relacionadas con el procesamiento de datos; el segundo grupo integra las actividades relacionadas con la canalización de los requerimientos de cobro y notificaciones con los servicios a los

---

<sup>19</sup> Koontz y O Donnell (1981). *Curso de Administración Moderna*. México, Continental.

deudores, finalmente el tercer grupo corresponde a las actividades relacionadas con el cobro judicial. Gráficamente estos tres grupos de actividad encuentran la forma que se muestra en el diagrama N°5.

**DIAGRAMA N°5: División genérica del trabajo**



Elaboración propia de los autores.

Al interno de cada un de los grupos de actividad se producen diversas operaciones, actividades y rutinas que si bien presentan particularidades que las hace ligeramente diferentes unas de otras en términos de especialidad y cargas de trabajo, no significa necesariamente que deban ser ejecutadas por especialista con marcadas diferencias en cuanto a su perfil técnico, profesional y experiencia. En otras palabras, conforme con la descripción del trabajo que se presentó en le punto N°2 de este capítulo, las operaciones, tareas y rutinas para cada uno de los grupos de actividad indicados en el diagrama N°5, contienen un importante grado de similitud entre unas y otras, lo cual posibilita la adecuada y precisa departamentalización de la gestión cobratoria, con todo y la definición de los centros de responsabilidad, la especialización y las cargas de trabajo. Esto a la vez, posibilita la especificación y asignación del factor humano requerido para realizar el trabajo y la definición de los demás recursos necesarios para apoyar la gestión cobratoria.

De esta forma, la división del trabajo inherente a la gestión cobratoria que debe realizar el IMAS, corresponde a la distribución que se presenta en la tabla N°5.

**TABLA N°5: División definitiva del trabajo**

<b>GESTION COBRATORIA EN EL IMAS</b>	
<b>GRUPOS DE ACTIVIDAD</b>	<b>DIVISION DEL TRABAJO</b>
<b>1. Procesamiento de datos.</b>	<b>1.1. Construcción y mantenimiento de la base de datos.</b> <b>1.2. Generación y reproducción de estados de cuenta.</b> <b>1.3. Actualización de estados de cuenta.</b> <b>1.4. Control de datos e información.</b>
<b>2. Cobros, notificaciones, servicios y operaciones.</b>	<b>2.1. Obtención de medios para canalizar estados de cuenta y notificaciones.</b> <b>2.2. Programación de entregas y envíos.</b> <b>2.3. Información y orientación a deudores.</b> <b>2.4. Formalización de arreglos de pago.</b> <b>2.5. Recepción de pagos y emisión de recibos.</b> <b>2.6. Control de cobro administrativo y judicial.</b> <b>2.6.1. Control sobre resultados financieros.</b> <b>2.6.2. Control sobre cobros y notificaciones.</b>
<b>3. Cobro judicial</b>	<b>3.1. Contratación de abogados externos.</b> <b>3.2. Atención de embargos y remates.</b> <b>3.3. Pago de honorarios y otros rubros.</b> <b>3.4. Evaluación, sanciones y continuación de procesos.</b> <b>3.5. Suspensión de los proceso de cobro judicial</b> <b>3.6. Control de cobro judicial</b>

Elaboración propia de los autores.

**Como se indicó, las operaciones, tareas y rutinas correspondientes a cada grupo de actividad y componentes de la tabla anterior, son las que se describieron en el punto N°2 del presente capítulo.**

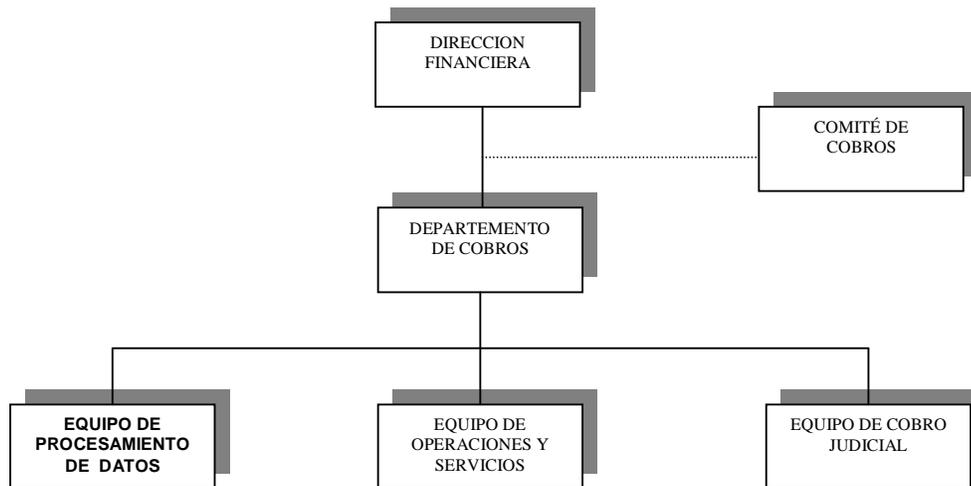
## **5.2. Departamentalización de la gestión cobratoria.**

La departamentalización<sup>20</sup> se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos, puestos administrativos y a sus relaciones entre éstos. En el caso de la gestión cobratoria del IMAS, como se vio, el trabajo se dividió en tres grupos de actividad por medio de los cuales se integran operaciones, tareas y rutinas relativamente homogéneas entre unas y otras. De esto deriva una estructura organizacional en la que tienen

<sup>20</sup> Terry, George (1985). *Principios de Administración*. México, Continental.

presencia tres equipos de trabajo, cuya dirección, coordinación y supervisión corresponde a la jefatura del Departamento de Cobros tal y como se muestra en el diagrama N°6.

**DIAGRAMA N°6: *Departamentalización de la gestión de cobro.***



Elaboración propia de los autores.

**Aunque se utiliza el término “departamentalización” para plantear la estructura organizacional, como se observa, no se trata de proponer la creación de una excesiva cantidad de dependencias dentro de un mismo departamento, más bien se trata de establecer una clara y adecuada delimitación de funciones, en lo cual se está haciendo uso del concepto de “equipos de trabajo” para fijar los centros de responsabilidad y asignar el recurso humano.**

### **5.3. Organización del Departamento de Cobros.**

COMO SE OBSERVA EN EL DIAGRAMA N°6, EL DEPARTAMENTO DE COBROS DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL IMAS. DESDE EL PUNTO DE VISTA FUNCIONAL ESTE DEPARTAMENTO CONSTA DE TRES EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES SE INTEGRAN LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES A LA GESTIÓN COBRATORIA. CADA UNO DE ESTOS EQUIPOS DEBE TENER SU PROPIO COORDINADOR, A LOS EFECTOS DE LOGRAR UNA MAYOR SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.

CONFORME CON LA PROPUESTA QUE SE PLANTEA, LA DIRECCIÓN DE ESTA NUEVA DEPENDENCIA ESTARÁ CARGO DE UNA JEFATURA Y ADEMÁS, EN EL NIVEL INTERMEDIO ENTRE LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y ESTE DEPARTAMENTO, SE INCORPORA UNA DEPENDENCIA *STAFF* DENOMINADA “COMITÉ DE COBROS”. SE PROPONE QUE ESTA DEPENDENCIA SEA ACREDITADA POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL IMAS Y CONSTITUIDA POR FUNCIONARIOS CON GRADO PROFESIONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ: (1) UN REPRESENTANTE DE LA GERENCIA GENERAL DESIGNADO POR ÉSTA, (2) UN REPRESENTANTE DE LA SUB-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DESIGNADO POR ÉSTA, (3) UN REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

DESIGNADO POR ÉSTA, (4) UN REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DESIGNADO POR ÉSTA Y (5) LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE COBROS.

ES IMPORTANTE REITERAR QUE EL IMAS POSEE DIEZ DIRECCIONES REGIONALES, POR MEDIO DE LAS CUALES SE DESARROLLAN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES. ESTAS DIRECCIONES REGIONALES HAN SIDO UBICADAS SIGUIENDO UNA DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEBIDAMENTE DEFINIDA PARA ESOS EFECTOS.

EN CUANTO A LA GESTIÓN COBRATORIA, DEBE APROVECHARSE EL POTENCIAL DE ESTAS DIRECCIONES REGIONALES PARA APORTAR EN TRES ACTIVIDADES CONCRETAS. LA PRIMERA CONSISTE EN LA CANALIZACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE COBRO, SEGÚN LAS DECISIONES QUE SE ADOPTEN DURANTE LA PROGRAMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS PARA ESOS EFECTOS; LA SEGUNDA CONSISTE EN LA RECEPCIÓN DE LOS PAGOS QUE Y DEMÁS TRAMITES (CAJA RECAUDADORA) QUE BAJO CONDICIONES NORMALES REALICEN LOS DEUDORES EN ESAS DEPENDENCIAS. ADEMÁS, POR MEDIO DE FUNCIONARIOS DEBIDAMENTE ACREDITADOS EN LAS DIRECCIONES REGIONALES, SE DEBEN OFRECER LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN A LOS DEUDORES, EN RELACIÓN CON LOS PROCEDIMIENTOS E INSTANCIAS A LAS QUE DEBEN ACUDIR PARA RESOLVER AQUELLOS ASUNTOS QUE SE ESCAPAN A LA COMPETENCIA DE LAS CITADAS DEPENDENCIAS.

### **5.3.1. Funciones.**

**En el caso de los tres equipos de trabajo que conforman el Departamento de Cobros, las funciones fueron definidas de acuerdo con la distribución que se señaló en la tabla N°5, las cuales derivan de las actividades que se describieron en el punto N°2 de este capítulo. En cuanto a las funciones del Comité de Cobros, la jefatura del departamento y los coordinadores de cada equipo de trabajo se explica lo pertinente a continuación.**

#### **5.3.1.1. Comité de Cobros.**

**Conforme avance la gestión de cobro será necesario tomar algunas decisiones que no conviene concentrar en un sólo funcionario como podría ser la jefatura del Departamento de Cobros. Por ejemplo, las decisiones para la contratación de abogados externos y agentes notificadores, para formalizar arreglos de pago de cierta cuantía, para asignar casos de cobro judicial a los abogados externos, entre otras. En este sentido el propósito principal es que exista una instancia que tome esas decisiones en forma colegiada, de manera que se reduzca la incidencia de criterios subjetivos o decisiones parciales. Sobre la base de estas consideraciones, el Comité de Cobros tendrá a su cargo la funciones siguientes:**

- a. Dictar las políticas generales que debe aplicar el IMAS y el Departamento de Cobros, en relación con los procesos de cobro administrativo y judicial.
- b. Constituirse en órgano director de procedimientos administrativos en los casos de posible suspensión o resolución de la relación contractual de los abogados externos o empresas notificadoras, así como del respectivo cobro de daños y perjuicios.

- c. Conocer y decidir sobre las diferencias que se presenten entre los abogados externos y el Departamento de Cobros, en cuanto a los trámites inherentes a la función que se les contrate.
- d. Supervisar y ejercer el control sobre el desempeño del Departamento de Cobros y el efectivo cumplimiento de las normas que regulen el proceso.
- f. Conocer y decidir sobre las solicitudes de arreglos de pago para deudas cuyo monto amerite la decisión de este órgano, conforme con la reglamentación para el cobro administrativo y judicial.
- g. Autorizar la tramitación de acciones cobratorias en sede judicial, para casos cuya decisión debe ser tomada por este órgano, conforme con la reglamentación para el cobro administrativo y judicial.
- h. Decidir sobre la contratación de agentes externos especializados en la localización de deudores y notificación de los procesos de cobro judicial.
- i. Decidir sobre la contratación de profesionales en derecho, para la tramitación de la gestión de cobro judicial.
- j. Informar mensualmente a la Gerencia General y al Consejo Directivo o cuando así lo requieran, acerca de los avances y logros del proceso de gestión cobratoria administrativa y judicial.

### **5.3.1.2. Jefatura del Departamento de Cobros.**

La jefatura del departamento de Cobros es la responsable por el eficiente y eficaz desarrollo de los procesos administrativos, operativos y legales de la gestión de cobro. En este sentido les corresponde ejercer la dirección, coordinación, control del departamento y articular los esfuerzos de los diferentes equipos de trabajo y de los demás agentes internos y externos que aporten a la gestión de cobro. En este sentido sus funciones más relevantes son las siguientes:

- a. Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de cobro administrativo y judicial, de conformidad con las normas y las políticas que dicte el Comité de Cobros.
- b. Planear, coordinar y supervisar los sistemas de control para el procesamiento de datos, administración de la información y custodia expedientes.
- c. Planear, organizar y supervisar las actividades relacionadas con el registro y control de las obligaciones constituidas a favor del favor del IMAS.
- d. Planear, organizar y supervisar las actividades relacionadas con la canalización de los requerimientos de cobro y notificaciones para cobro judicial
- e. Planear, organizar y supervisar las actividades de atención a los deudores y verificar que se resuelvan adecuadamente las situaciones que se presentan.
- f. Elaborar y organizar los informes y documentos acerca de los casos que se trasladen a los abogados externos, para el cobro judicial.
- g. Supervisar y verificar la corrección de los trámites y requisitos de arreglos de pago. Autorizar la formalización de esos arreglos de pago una vez cubiertos todos los requisitos pertinentes.

- h. Planear, organizar y supervisar los sistema de control sobre el desempeño de los agentes externos, a los cuales se les contrate servicios para la canalización de requerimientos de cobro, notificaciones y cobro judicial. Evaluar el desempeño de esos agentes y ejecutar las sanciones que resulten conforme con las normas aplicables.
- i. Planear, organizar y supervisar la realización de arquezos de caja, inventario y revisión de expedientes, inventario de formularios y pruebas de auditoría.
- j. Elaborar y organizar los informes y documentación de los asuntos que deben ser sometidos al Comité de Cobros.
- k. Ejecutar los acuerdos que tome el Comité de Cobros e informar a éste sobre los resultados de la gestión de cobro en su conjunto o conforme lo requiera.
- l. Supervisar y evaluar el desempeño del personal del Departamento de Cobros. Decidir sobre la selección de los funcionarios que habrán de contratarse para formar parte de los equipos que conforman en citado departamento, entre otras.

#### 5.3.1.2. Coordinadores de los equipos de trabajo.

Los coordinadores para los tres equipos de trabajo son los funcionarios encargados de operacionalizar todas y cada una de las decisiones y actividades relacionadas con la gestión de cobro, según la división del trabajo que se presentó en la tabla N°5. Cada coordinador será responsable por los resultados y el desempeño de su equipo de trabajo, lo cual implica el desarrollo de las funciones siguientes.

- a. Participar, con la jefatura del departamento, en la planeación, organización y control de las diferentes actividades.
- b. Asignar las cargas de trabajo a los funcionarios de cada equipo de trabajo según corresponda y supervisar el efectivo cumplimiento en tiempo y forma.
- c. Facilitar los medios necesarios para el efectivo cumplimiento de las actividades inherentes a cada equipo de trabajo.
- d. Coordinar con los responsables de los otros equipos de trabajo, aquellas actividades que requieran ser desarrolladas en forma conjunta o que demanden el apoyo de otro equipo.
- e. Supervisar y evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, incluyendo el que se ubique en las direcciones regionales, e informar y recomendar lo pertinente a la jefatura del departamento.
- f. Observar el efectivo cumplimiento de las disposiciones normativas en cuanto a su área de responsabilidad.
- g. Participar como asesor en las sesiones del Comité de Cobros, cuando así lo requiera la jefatura del departamento.
- h. Informar periódicamente a la jefatura del departamento, acerca de los principales acontecimientos y resultados que se den dentro de su equipo de trabajo.

### 5.3.2. Recursos humanos.

Hasta ahora han quedado ampliamente expuestas las actividades, operaciones, tareas y rutinas inherentes a la gestión de cobro y las responsabilidades del Comité de Cobros, jefatura del Departamento de Cobros y Coordinadores de Equipos de Trabajo. A partir de esto se estableció la correspondiente división del trabajo con lo cual se fijó la respectiva departamentalización y la estructura organizacional.

Sobre la base de estos resultados, la exposición que continúa se concentra en la especificación de los puestos, lo cual consiste en la determinación del mínimo de cualidades y aptitudes aceptables para la buena realización del trabajo<sup>21</sup>. Conforme con el diseño organizacional que deriva de lo anterior y que fue presentado en la sección N°3.2., aquí se establece además, la respectiva jerarquización de los diferentes puestos, a los efectos de colocar a cada funcionario exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás<sup>22</sup>.

#### 5.3.2.1. Comité de cobros.

Este órgano está conformado por cinco funcionarios del IMAS los cuales, con la excepción que se indica, deben poseer grado profesional y alguna experiencia en procesos de cobro administrativo y judicial, de manera que las decisiones que adopten los agentes responsables de designar estos funcionarios, debe sujetarse a los requisitos que se establecen en la tabla N°6, en la cual, además, se jerarquizan los respectivos cargos.

**TABLA N°6: Especificación y Jerarquización de cargos para el Comité de Cobros.**

CARGOS Y JERARQUIA	REQUISITO MINIMO	EXPERIENCIA Y OTRAS CONDICIONES
Presidente (a)	Licenciatura en administración de empresas con énfasis en finanzas. Incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de un año en labores relacionadas con gestión de cobro, análisis y tramitación de créditos en organizaciones públicas o privadas. Debe dedicar su desempeño profesional exclusivamente al IMAS
Vicepresidente (a)	Licenciatura en administración de empresas con énfasis en finanzas. Incorporado al colegio profesional	No menor de un año en labores relacionadas con gestión de cobro, análisis y tramitación de créditos en organizaciones públicas o privadas.

<sup>21</sup> Flippo, Edwin B. (1980). *Principios de Administración de Personal*. México, Mc Graw-Hill.

<sup>22</sup> Reyes Ponce, Agustín (1976). *Administración de Personal*. México, Limusa.

	respectivo.	Debe dedicar su ejercicio profesional exclusivamente al IMAS.
Secretario (a)	Tercer año en una carrera de ciencias económicas o derecho.	No menor de un año en la administración, organización y control de agendas y atención de reuniones en juntas directivas u otros órganos colegiados. Manejo de paquetes de cómputo como Word, Excel y Power Point.
Primer vocal	Abogado y notario. Incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de un año en la tramitación de acciones cobratorias en sede judicial en organismos públicos y privados. Debe dedicar su ejercicio profesional exclusivamente al IMAS.
Segundo vocal	Licenciatura contaduría pública, incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de un año en labores de contaduría y administración de sistemas de control para procesos de cobro en organismos públicos o privados. Debe dedicar su ejercicio profesional exclusivamente al IMAS.

Elaboración propia de los autores

### 5.3.2.2. DEPARTAMENTO DE COBROS.

TOMANDO EN CUENTA LA NATURALEZA Y DIVISIÓN DEL TRABAJO EXPLÍCITOS EN LOS PUNTOS ANTERIORES, EL DEPARTAMENTO DE COBROS CONFORMA UNA DEPENDENCIA EN LA CUAL SE INCORPORAN TRES NIVELES BÁSICOS DE ACTIVIDAD. EN UN PRIMER NIVEL SE ENCUENTRAN LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES INHERENTES A LA JEFATURA DEPARTAMENTAL; EN UN SEGUNDO NIVEL SE ENCUENTRAN LOS COORDINADOR DE LOS TRES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE PROPUSIERON, Y FINALMENTE EL NIVEL OPERATIVO. DE ESTA FORMA LA JERARQUIZACIÓN, ESPECIFICACIÓN Y REQUERIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO PARA LA GESTIÓN COBRATORIA, QUEDA ESTABLECIDA SEGÚN LA FORMA QUE SE MUESTRA EN LA TABLA M°7.

**TABLA N°7: Jerarquización y especificación de cargos en el Departamento de Cobros.**

CANTIDAD	REQUISITOS ACADÉMICOS Y LEGALES MÍNIMOS	EXPERIENCIA Y OTRAS CONDICIONES
a. Jefe del departamento de Cobros		
1	Licenciado en administración de empresas con énfasis en finanzas. Incorporado al colegio profesional correspondiente.	No menor de dos años en la dirección de procesos de cobro administrativo y judicial, en organismos públicos o privados. Experiencia en la dirección de personal. Conocimientos de cómputo. Conocimientos de legislación, tributaria, comercial, administrativa y laboral. Dedicación exclusiva al IMAS

<b>b. Equipo de Procesamiento de Datos</b>		
<b>b.1. Coordinador de Equipo.</b>		
1	Bachiller universitario en sistemas de información, incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de dos años en la administración de datos, documentos y archivos. Conocimientos en el manejo de bases de datos por medio de sistemas computadorizados. Experiencia en la supervisión de personal. Dedicación exclusiva al IMAS.
<b>b.2. Técnicos Administrativos.</b> Para las actividades relacionadas con: (1) construcción y mantenimiento de la bases de datos, (2) generación y reproducción de estados de cuenta, (3) actualización de estados de cuenta y (4) control de datos e información.		
3	Segundo año de universidad en administración de empresas generalista.	No menor de un año en labores de oficina tales como digitación, archivo y cálculos financieros de poca complejidad. Manejo de paquetes de cómputo como Word y Excel.
<b>c. Equipo de Servicios y Operaciones</b>		
<b>c.1. Coordinador de equipo.</b>		
1	Bachiller universitario en administración de empresas con énfasis en finanzas. Incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de dos años en la dirección de procesos de cobro administrativo. Conocimientos en el tráfico para altos volúmenes de documentos y comunicaciones. Conocimientos de cómputo con énfasis en Word, Excel y Power Point. Dedicación exclusiva al IMAS.
<b>c.2. Técnicos Financieros.</b> Para las actividades relacionadas con: (1) información y orientación a deudores y (2) formalización de arreglos de pago, (3) programación y tráfico de cobros y (4) función de cajero, para lo cual se reservan dos técnicos de los siete que se proponen.		
7	Segundo año de universidad en administración de empresas con énfasis en finanzas.	No menor de un año en labores de oficina y cajas recaudadoras, específicamente en dependencias dedicadas a la recuperación de cuentas por cobrar. Conocimientos en cómputo con énfasis en Word, Excel y Power Point.
<b>c.3. Técnicos Financieros.</b> Para las actividades relacionadas con: (1) el control del cobro administrativo y judicial (control de resultados financieros, control sobre el tráfico de cobros y notificaciones), (2) contratación de los agentes encargados de canalizar los estados de cuenta y (3) evaluación de los agentes encargados de canalizar los estados de cuenta.		
5	Bachiller universitario en administración de empresas con énfasis en finanzas. Incorporado al colegio profesional respectivo	No menor de un año en labores de registro, control y seguimiento en dependencias dedicadas a la recuperación de cuentas por cobrar. Conocimientos de cómputo con énfasis en Word, Excel y Power Point. Dedicación exclusiva al IMAS.
<b>d. Equipo de Cobro Judicial</b>		
<b>d.1. Coordinador de Equipo.</b>		
1	Abogado y Notario incorporado al colegio profesional respectivo.	No menor de dos años en procesos de cobro judicial en organismos públicos o privados. Conocimientos de cómputo con énfasis en Word y Excel.
<b>d.2. Agente de Cobro Judicial.</b> Para las actividades relacionadas con: (1) el tráfico de notificaciones para el cobro judicial y (2) evaluación de notificadoras, (3) contratación de abogados externos, (4) elaboración, organización y entrega a los abogados de la documentación para el cobro judicial, (5) cálculo y trámites de cancelación de honorarios y otros conceptos.		
2	Abogados y Notarios, incorporados al colegio profesional respectivo.	No menor de un año en procesos de cobro judicial en organismos públicos o privados. Conocimientos de cómputo con énfasis en Word y Excel. Dedicación exclusiva al IMAS.
<b>CANTIDAD</b>	<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y LEGALES MINIMOS</b>	<b>EXPERIENCIA Y OTRAS CONDICIONES</b>
<b>d.3. Agente de control al Cobro Judicial.</b> Para las actividades relacionadas con: (1) control sobre los avances de cada fase del cobro judicial, (2) evaluación de abogados externos y recomendación de sanciones, (3) atención de embargos y remates y (4) suspensión de procesos de cobro judicial.		
2	Abogados y Notarios, incorporados al colegio profesional respectivo.	No menor de un año en procesos de cobro judicial en organismos públicos o privados. Conocimientos de cómputo con énfasis en Word y Excel. Dedicación exclusiva al IMAS.

Elaboración propia de los autores.

Como se advirtió anteriormente, la gestión cobratoria del IMAS demanda el concurso de sus direcciones regionales en tres actividades específicas: canalización de estados de cuenta, recepción de los pagos que deben realizar los deudores y orientación a los deudores. No obstante, dada la estructura organizacional que poseen esas direcciones regionales, no se prevé la incorporación de más personal para realizar la labor apuntada pues, para el primer caso, los mismos funcionarios que realizan labor de campo pueden encargarse de entregar los requerimientos de cobro de acuerdo con las programaciones que realice el nivel central. En el segundo caso, la recepción de los pagos y trámites subsecuentes, puede realizarla el funcionario que es responsable de administrar la caja recaudadora en cada dirección regional. Para ofrecer los servicios de orientación a los deudores están los técnicos financieros que poseen esas dependencias.

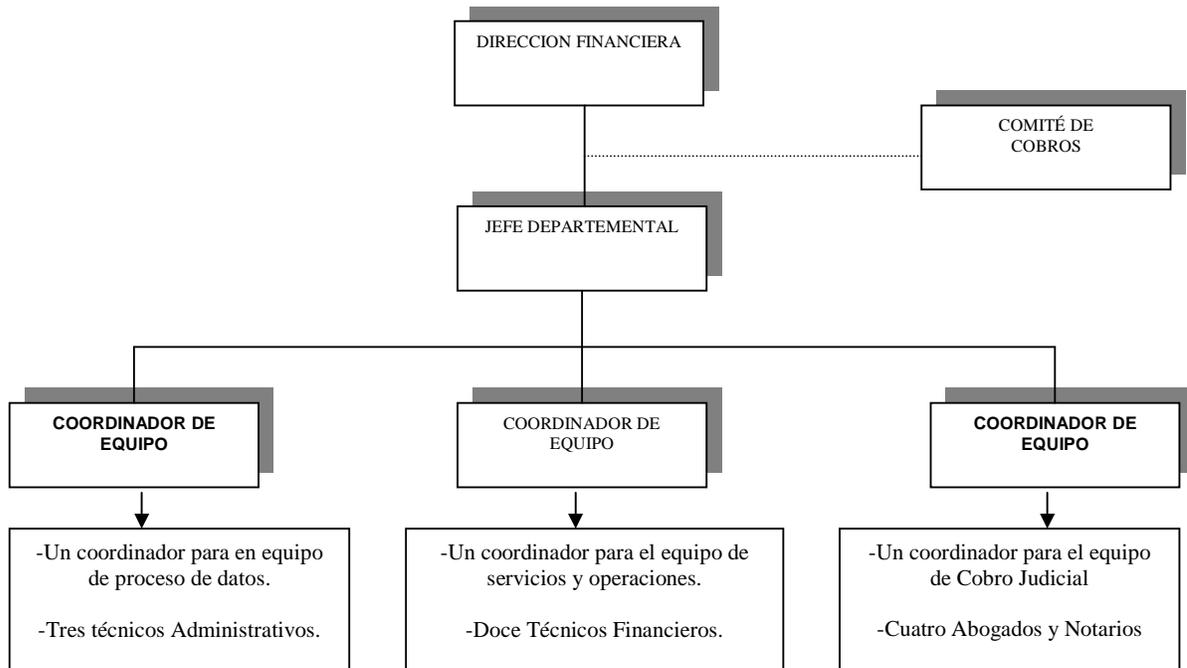
De manera que en estos casos sólo se requiere el desarrollo de una breve fase de capacitación y adiestramiento en esas labores concretas y obviamente, la comunicación de la instrucción correspondiente mediante la cual se les asigna ese trabajo.

## **6. RESUMEN.**

En lo fundamental, la exposición de este capítulo se desarrolló en dos fases substanciales para concertar la propuesta de reestructuración organizacional. En una primera fase se procedió a describir detalladamente el trabajo, procurando abarcar todas y cada una de las operaciones, tareas y rutinas inherentes a la gestión cobratoria. En una segunda fase se procedió a diseñar la organización del Departamento de Cobros, para lo cual, en primer lugar, se realizó la división del trabajo en unidades representativas de cada área de especialidad; en segundo lugar se procedió a departamentalizar o dicho de otra forma, a integrar en equipos de trabajo las funciones correspondientes; finalmente se procedió a especificar y jerarquizar los puestos y cargos que se propone incorporar al departamento citado, incluso los que corresponden al

Comité de Cobros. Gráficamente, el resultado de este trabajo presenta la forma que se muestra en el diagrama N°7.

**DIAGRAMA N°7: Resultado de la propuesta de reorganización.**



Elaboración propia de los autores.

Los aspectos de orden normativo tendentes a normalizar el trabajo del Comité y Departamento de Cobros, se reservan para la propuesta de reglamentación que se presenta en el capítulo IV.

#### **CAPITULO IV: PROPUESTA DE REGLAMENTACION.**

En este capítulo se presenta la propuesta de reglamento para normalizar el proceso de cobro administrativo y judicial, a los deudores que tienen o que lleguen a tener alguna obligación con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Las normas que contiene es esta propuesta resultan aplicables a todos los deudores del IMAS.

La estructura de esta propuesta de reglamento ha sido diseñada siguiendo la metodología de cualquier reglamentación institucional, según las disposiciones que regulan la materia en los organismos públicos. De esta forma su contenido incluye siete títulos que se resume en la forma siguiente:

TITULO I: Contiene las disposiciones generales, en las cuales se especifican el objeto de la propuesta de reglamento, las principales definiciones técnico jurídicas utilizadas en su articulado y sus alcances.

TITULO II: Contiene las disposiciones relacionadas con las condiciones organizacionales en que debe desarrollarse la gestión de cobro y consecuentemente la aplicación de este reglamento.

TITULO III: Contiene las disposiciones relacionadas con el proceso de cobro en sede administrativa, con todo y la participación de los diferentes agentes internos y externos que se requieren para la efectividad de esta fase.

TITULO IV: Contiene las disposiciones relacionadas con el proceso de cobro en sede judicial, con todo y la participación de los diferentes agentes internos y externos que se requieren para la efectividad de esta fase.

TITULO V: Contiene las regulaciones relacionadas con el proceso de negociación y formalización de los arreglos de pago con los deudores.

TITULO VI: Contiene las regulaciones relacionada con los trámites para solicitar la quiebra de una empresa ante la imposibilidad material de efectuar el cobro.

TITULO VII: Contiene las disposiciones finales en cuanto al trámite que deberá seguir esta propuesta de reglamento, para su debida legitimación y promulgación.

De esta forma el texto y articulado de la propuesta de reglamento objeto del presente capítulo, es la que se presenta a continuación.

**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**  
**REGLAMENTO PARA LA GESTION DE COBRO ADMINISTRATIVO**  
**Y JUDICIAL**

**TITULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**CAPITULO UNICO**

**OBJETO Y DEFINICIONES**

**ARTICULO N°1: *Objeto del presente reglamento.***

El presente Reglamento tiene por objeto regular la gestión de cobro administrativo y Judicial de todos aquellos adeudos en condición de morosidad, constituidos a favor del Instituto Mixto de Ayuda Social.

**ARTICULO N°2: *Definiciones.***

A los efectos del presente reglamento, se entenderán así los términos siguientes:

**IMAS:** *Instituto Mixto de Ayuda Social*, institución acreedora de las respectivas obligaciones morosas.

**COBRO ADMINISTRATIVO:** toda gestión de cobro que llegue a realizar la administración del IMAS ya sea por medio de los agentes que conforman su estructura organizacional.

**COBRO JUDICIAL:** la gestión de cobro realizada mediante la interposición de un juicio ejecutivo a instancia del IMAS, ante un órgano jurisdiccional competente, a los

efectos de cobrar en forma coactiva las obligaciones morosas con la institución, después de haberse realizado el respectivo cobro administrativo.

**TRIBUTO MOROSO:** toda aquella obligación tributaria proveniente del impuestos sobre los salarios, que, habiéndose cumplido su hecho generador, no sea pagada por su obligado o por su responsable en los términos establecidos en las leyes número N°4760 y N°6443 y sus reglamentos,

**OTRAS OBLIGACIONES MOROSAS:** cualquiera otra obligación de terceros con el IMAS, constituida mediante título valor ejecutable en sede jurisdiccional competente y derivada de créditos para vivienda, créditos para generación de empleo, créditos a funcionarios o cualquier otra.

**OBLIGADO MOROSO:** el contribuyente del impuesto sobre los salarios obligado al pago del tributo (impuesto a los salarios) establecido en las leyes N°4760 y N°6443 que se encuentre en condición de mora. Resulta aplicable esta definición para el caso de los obligados producto de cualquier otra forma deuda constituida a favor del IMAS.

**AGENTE RECAUDADOR:** la persona jurídica, en este caso la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) responsable de recaudar los tributos establecidos en las leyes N°4760 y N°6443, que corresponden al Impuesto a los Salarios.

**DEPARTAMENTO DE COBROS:** área responsable del proceso de cobro administrativo y judicial en el IMAS.

**COMITE DE COBRO:** autoridad constituida por representantes del departamento de cobro, Dirección de Asuntos Jurídicos, y Dirección Superior del IMAS, para atender aquellos asuntos que demandan el análisis y decisión de un órgano colegiado debidamente acreditado por el Consejo Directivo de IMAS.

REPRESENTANTE LEGAL DEL IMAS: funcionario de la administración superior del IMAS, nombrado por el Consejo Directivo, con facultades de apoderado generalísimo sin límites de suma, para representar al IMAS en cualquier acto que lo comprometa con terceros.

**ARTICULO N°4: *Alcances del presente reglamento.***

Todo el trámite de determinación de tributos u otras obligaciones a favor del IMAS, así como las gestiones de cobro administrativo o judicial de dichas obligaciones, se regirán por las disposiciones del presente reglamento.

En ausencia de norma expresa se aplicarán por su orden el Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley Reguladora de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, la Ley General de la Administración Pública, las disposiciones del Código Procesal Civil y Código de Comercio.

Corresponderá a la Comité de Cobro determinar las disposiciones de alcance general aplicables ante alguna situación concreta no prevista en el presente reglamento, a fin de que el Departamento de Cobros proceda a su implementación.

## **TITULO II**

### **ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LA GESTION DE COBRO**

## CAPITULO UNICO

### **DEPENDENCIAS Y FUNCIONES PARA EL COBRO**

**ARTICULO N°5:** *Las dependencias encargadas de la gestión de cobro administrativo y judicial.*

La gestión de cobro administrativo y judicial, en su conjunto, será desarrollada por el Departamento de Cobros el cual dependerá de la Dirección Financiera del IMAS y estará constituido por la jefatura correspondiente y tres equipos de trabajo: (1) Procesamiento de Datos, (2) Operaciones y Servicios y (3) Cobro Judicial. Además, se constituirá un Comité de Cobros cuya función substantiva será dictar las políticas generales, tomar decisiones relevantes y ejercer el control superior sobre el cobro administrativo y judicial.

**ARTICULO 6:** *Constitución y organización del Comité de Cobros.*

El Comité de Cobros estará constituido por funcionarios del IMAS, así: (1) un representante de la Gerencia General designado por ésta, (2) un representante de la Sub-Gerencia Administrativa Financiera designado por ésta, (3) un representante de la Dirección de Asuntos Jurídicos designado por ésta, (4) un representante de la Dirección Financiera designado por ésta y (5) la jefatura del Departamento de Cobros. La acreditación de este Comité de Cobro corresponderá al Consejo Directivo. Este Comité de Cobro será presidido por el representante de la Gerencia General y en su ausencia por el representante de la Sub-Gerencia Administrativa Financiera. Contará además con una secretaria, nombrada por sus propios miembros la cual se encargará de organizar y llevar las respectivas actas sobre los acuerdos que tome el comité. Se reunirá todos los lunes en forma ordinaria y en forma extraordinaria cuando su presidente convoque. Sus acuerdos se tomarán por mayoría simple y tendrán carácter

vinculante, tanto para los funcionarios institucionales, como para los agentes externos que participen de una u otra forma en este proceso.

**ARTICULO 7: *Funciones del Comité de Cobro.***

Las funciones del Comité de Cobros son las siguientes:

- a. Dictar las políticas generales que debe aplicar el IMAS, en relación con la gestión de cobro administrativo y judicial.
- b. Constituirse en órgano director del procedimiento en los casos de posible suspensión o resolución de la relación contractual de los abogados o empresas, así como del respectivo cobro de daños y perjuicios. En aquellos casos en que el Comité de Cobro conozca en alzada de algún aspecto resuelto por Departamento de Cobros, en este último caso el titular del departamento citado deberá abstenerse de resolver al respecto como integrante de dicho órgano colegiado.
- c. Conocer y decidir sobre las diferencias que se presenten entre los abogados y el Departamento de Cobros, en cuanto a los trámites inherentes a la función que le ha sido contratada e éstos.
- c. Supervisar el desempeño del Departamento de Cobros y el efectivo cumplimiento del presente reglamento.
- d. Conocer y decidir sobre las solicitudes de arreglos de pago para deudas iguales o superiores a los diez salarios mínimos.
- e. Autorizar la tramitación de acciones cobratorias en sede judicial, cuando el monto de la obligación sea igual o superior a los diez salarios mínimos.

- f. Decidir sobre las demás normas que resultan aplicables en los casos no previstos en el presente reglamento.
- g. Decidir sobre la contratación de agentes externos especializados en la localización de deudores y notificación de los procesos de cobro judicial.
- h. Decidir sobre la contratación de profesionales en derecho, para la tramitación de la gestión de cobro en sede judicial.
- i. Informar mensualmente a la Gerencia General y al Consejo Directivo o cuando así lo requieran, acerca de los avances y logros del proceso de gestión cobratoria administrativa y judicial.
- k. Cualquier otra función que le asigne la Gerencia General y el Consejo Directivo.

#### **ARTICULO N°8: *Organización del Departamento de Cobros***

El Departamento de Cobros se ubicará como un departamento más de la Dirección Financiera del IMAS y será organizado siguiendo los trámites legales y constitucionales que regulan la materia. La responsabilidad por el desempeño de este departamento recaerá en la *Jefatura del Departamento de Cobros*. Este departamento estará constituido por tres equipos: (1) *Equipo de Información*, el cual tendrá a su cargo todos los procesos relacionados con la obtención, depuración, actualización, custodia y salvaguarda de datos, información, expedientes y archivos relacionados con todos y cada uno de los deudores del IMAS; (2) *Equipo de Cobro Administrativo*, el cual tendrá a su cargo todas las funciones relacionadas con las actividades de cobro en sede administrativa y (3) *Equipo de Cobro Judicial*, el cual tendrá a su cargo la tramitación, coordinación y control de las acciones de cobro en sede judicial. El reclutamiento, selección, contratación, remuneración, desarrollo y cualquier otro aspecto, de los

funcionarios que conformarán este departamento, se realizará de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan esta materia en el IMAS.

**ARTICULO N°9: *Funciones del Departamento de Cobros.***

Las funciones del Departamento de cobro serán las siguientes:

- a. Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de cobro en sede administrativa y judicial.
- b. Procesar los datos que suministre Caja Costarricense de Seguro Social, con el fin de determinar los contribuyentes del impuesto sobre salarios en condición de moroso y el estado de su deuda. Así mismo, procesar los datos para determinar el estado de las cuentas deudoras relacionadas con cualquier otra obligación constituida a favor del IMAS.
- c. Organizar y mantener registros y controles actualizados de las obligaciones constituidas a favor del IMAS y advertir administrativamente el cobro de las operaciones que presenten estado de morosidad, de conformidad con los plazos establecidos por el Comité de Cobros.
- d. Determinar las obligaciones de aquellos deudores o agentes omisos en el pago oportuno de esas obligaciones.
- e. Programar periódicamente el proceso para gestionar el cobro de las operaciones que presenten estado de morosidad.
- f. Realizar las gestiones para el cobro administrativo del impuesto sobre los salarios en condición de morosidad, así como de cualquier otra obligación constituida en favor del IMAS.

- g. Promover, formalizar y tramitar los arreglos de pago que acuerde el Comité de Cobros, y para aquellos cuyos montos no superen los diez salarios mínimos.
- h. Tramitar, en coordinación con el Departamento de Proveduría de IMAS, la contratación de empresas especializadas para la gestión de localización y notificación de obligados morosos y, someter la respectiva decisión al Comité de Cobros.
- i. Tramitar, en coordinación con el Departamento de Proveduría del IMAS, la contratación de los abogados requeridos para la gestión de cobro en sede judicial, y someter la decisión respectiva al Comité de Cobro.
- j. Organizar, elaborar y entregar la documentación y soporte necesario de las operaciones en condición normal y en condición de mora, a los agentes externos contratados para que procedan localizar y notificar a los deudores.
- k. Organizar, elaborar y entregar la documentación y soporte necesario de las operaciones en estado de morosidad, a los agentes externos contratados para que procedan a la gestión de cobro en sede judicial.
- l. Establecer una base de datos para realizar el seguimiento a los procesos administrativos y judiciales, mediante sistemas computadorizados.
- ll. Velar por el cumplimiento del presente reglamento y aplicar sus disposiciones ante un eventual incumplimiento u omisión al mismo.
- m. Llevar y mantener un archivo de expedientes para cada obligado y para cada proceso administrativo y judicial.

n. Supervisar el efectivo cumplimiento de los contratos que deriven de la aplicación del presente reglamento, en el caso de los abogados y agentes externos contratados para la localización de deudores, la notificación de deudas y la gestión de cobro en sede judicial.

ñ. Cualquier otra función dentro del giro propio de la gestión cobratoria o que le asigne la autoridad competente.

***ARTICULO N°10: Contratación de localizadores y notificadores para facilitar la gestión de cobro.***

El Departamento de Cobros, por medio de su titular y en coordinación con el Departamento de Proveeduría del IMAS, realizará los trámites para la contratación de agentes externos a los cuales se les encargará la localización y notificación a los deudores que mantienen obligaciones con el IMAS. Sobre la base del análisis y calificación de las ofertas realizado por la gestión de proveeduría, el Comité de Cobro decidirá sobre la o las ofertas que selecciona y recomienda ante el Consejo Directivo del IMAS para la adjudicación correspondiente.

***ARTICULO N°11: Contratación de abogados externos para la tramitación del cobro en sede judicial.***

El Departamento de Cobros, por medio de su titular y en coordinación con el Departamento de Proveeduría del IMAS, realizará los trámites para la contratación de abogados externos a los cuales se le encargará la ejecución del cobro en sede judicial los deudores que mantienen obligaciones con el IMAS. Sobre la base del análisis y calificación de las ofertas que realice la gestión de proveeduría, el Comité de Cobro decidirá sobre la o las ofertas que selecciona y recomienda ante el Consejo Directivo del IMAS para la adjudicación correspondiente.

**TITULO III**

## PROCESO DE COBRO ADMINISTRATIVO

### CAPITULO UNICO

#### ALCANCES DEL COBRO EN SEDE ADMINISTRATIVA

##### **ARTICULO N°12: *Obligaciones de los contribuyentes del impuesto sobre los salarios.***

Son obligaciones de los contribuyentes del impuesto a los salarios, las siguientes:

- a. Reportar oportunamente y con los detalles exigidos ante el Agente Recaudador, el estado y las variaciones que se produzcan mensualmente en sus planillas salariales.
- b. Cancelar oportunamente ante el Agente Recaudador, las obligaciones tributarias conforme con las facturaciones que este somete a cobro. Si no lo hace incurrirá en mora con el IMAS, por lo cual se someterá a las disposiciones del presente reglamento.
- c. Atender oportunamente las advertencias de cobro que realiza el Departamento de Cobros, por medio de sus funcionarios y los agentes externos que éste contrate.
- d. Atender las notificaciones de cobro judicial que realiza el Departamento de Cobros, por medio de los agentes externos que este contrate.
- e. Atender en tiempo y en cuantía las obligaciones que deriven de su condición de moroso, por cualquiera de las formas o procedimientos que tramite el Departamento de Cobros.
- f. Probar oportunamente que efectuó sus pagos en lugares diferentes a las oficinas del IMAS (agencias bancarias u otros), o por medios electrónicos (tarjeta de crédito o débito y cuentas bancarias).

### **ARTICULO N°13: *Requerimiento de cobro***

El Departamento de Cobros deberá realizar un requerimiento de pago o aviso de cobro a los obligados del impuesto sobre los salarios y a los demás deudores morosos, donde se les apercibirá para que dentro del término de diez días hábiles se apersonen a la institución para ponerse al día en sus obligaciones, formalizar un arreglo de pago o una readecuación de deuda. Este requerimiento constituye la primera advertencia o notificación de deuda, y debe contener detalles como: (1) origen y antigüedad de la deuda, (2) composición de la deuda en cuanto al principal, intereses corrientes y recargos, (3) datos de la institución sobre cómo y dónde hacer los pagos totales o parciales, entre otros.

### **ARTICULO N°14: *Responsabilidad de cumplimiento de los requerimientos de arreglo de pago.***

El Departamento de Cobros será responsable de controlar que se cumpla con los requerimientos de pago dentro del plazo establecido en el artículo N°13, con el propósito de trasladarlo para el proceso de cobro judicial, en caso de que el obligado no atienda los requerimientos referidos.

### **ARTICULO 15: *Traslado de las resoluciones administrativas sobre obligaciones tributarias o de cualquier otra naturaleza constituida a favor del IMAS.***

En el caso de los deudores que no atienden los requerimientos de pago en el plazo establecido en el artículo N°13, el Departamento de Cobros trasladará al deudor, una notificación en donde se le comunicará la resolución administrativa de la obligación morosa, la cual constituye la advertencia de que la deuda se trasladará a cobro judicial. Esta notificación deberá ser entregada en el domicilio fiscal si es contribuyente del impuesto sobre los salarios y en el domicilio legal si es deudor de cualquier otra obligación. La notificación deberá incluir el texto íntegro de la resolución administrativa en que se determina el estado de la deuda, haciendo énfasis en la

negativa del deudor a atender la obligación. Formará parte integrante de esta resolución, el estado de cuenta correspondiente con todo y los datos que en éste se consignan según el artículo.

**ARTICULO N°16:***Requisitos de la notificación.*

Toda notificación para cobro deberá cumplir al menos con los siguientes requisitos:

- a. Indicación expresa del tributo adeudado y del o los períodos a que corresponde en el caso de los contribuyentes del impuesto sobre los salarios. Indicación expresa del número de operación e identificación del deudor en el caso de las demás deudas constituidas a favor del IMAS.
- b. Indicación de las pruebas y defensas que le asisten.
- c. Establecer los elementos que originaron la obligación, según corresponda.
- d. Determinación de los montos exigibles, con indicación del principal de la deuda, intereses corrientes y multas.
- e. Indicación del lugar y fecha en que fue emitida la resolución.
- f. Firma del funcionario legalmente autorizado para resolver.

**ARTICULO N°17:***Intereses corrientes y multas.*

Para todos los efectos, los intereses corrientes sobre las deudas constituidas a favor del IMAS, se calcularán al 24% anual capitalizables mensualmente. Las multas correrán a razón del 2% mensual hasta completar un máximo del 24% sobre el total de la deuda, en el caso de las obligaciones tributarias establecidas al amparo de las leyes N°4760 y N°6443. Para el caso de las demás deudas, las multa correrán a razón de un 2% mensual hasta agotar los términos de prescripción legal.

**ARTICULO N°18: *Costos del cobro administrativo.***

Los costos inherentes a la gestión de cobro administrativo, incluido el pago a la empresa localizadora, deberán ser cubiertos por el deudor en el momento del pago de la obligación.

**ARTICULO N°19: *Recursos de oposición de los deudores a las notificaciones de duda.***

Dentro de los ocho días hábiles posteriores a la notificación indicada en el artículo anterior, el deudor podrá oponerse e impugnar por escrito su contenido, alegando la defensa que considere pertinente para lo cual debe ofrecer las pruebas respectivas.

**ARTICULO N°20: *Resolución administrativa.***

Interpuesto el recurso de oposición por el deudor, el funcionario responsable del Departamento de Cobros del IMAS deberá resolver el reclamo dentro del término de ocho días hábiles, pronunciándose respecto de cada uno de los aspectos impugnados por el deudor. Contra dicha resolución procederá el recurso de revocatoria, el cual deberá interponerse dentro de los tres días hábiles posteriores a la notificación de la respectiva resolución.

**ARTICULO N°21: *Recurso de apelación.***

Contra la resolución del recurso de revocatoria, el deudor podrá interponer recurso de apelación ante la Gerencia General del IMAS dentro de los quince días hábiles posteriores a su notificación.

**ARTICULO N°22: *Emisión de la certificación de deuda.***

Una vez resuelto el recurso de apelación, o si la empresa no se opusiere en el término establecido, el Departamento de Cobros procederá a emitir certificación de lo adeudado a efecto de proceder al cobro judicial.

**ARTICULO N°23: *Remisión a cobro judicial.***

Resulto el recurso de apelación, si la hubiere, y si ésta es rechazado, si el deudor no atiende su obligación inmediatamente ya sea cancelándola o formalizando un arreglo de pago, se procederá a remitir el caso a cobro judicial.

**TITULO IV**

**PROCESOS DE COBRO JUDICIAL**  
**CAPITULO PRIMERO**  
**PARTICIPACION DE LOS ABOGADOS EXTERNOS**

**ARTICULO N°24:**      *Los abogados externos para el cobro en sede judicial.*

Se entenderá por abogados externos, aquellos profesionales en derecho contratados por el IMAS para realizar la gestión de cobro en sede judicial, sin que medie una relación laboral o de servicio ni un vínculo jurídico de subordinación y remuneración salarial con éste. Los abogados actuarán independientemente en su oficina y utilizarán sus propios medios y recursos para el cumplimiento del respectivo contrato de servicios profesionales que suscriban con la Institución.

**ARTICULO N°25:** *Contratación de los abogados.*

El IMAS contratará a los abogados encargados a los cuales encargará de entablar los procesos ejecutivos para el cobro de deudas en sede judicial. Dicha contratación se sujetará a los mecanismos y procedimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento. Al interno del IMAS los trámites serán realizados por el Departamento de Cobros, quien aportará los criterios de orden técnico y sustentará la decisión de selección. La decisión de selección de los abogados a contratar será del Comité de Cobros. La adjudicación de las contrataciones recaerá en el Consejo Directivo del IMAS.

**ARTICULO N°26:** *Obligaciones generales de los abogados.*

Serán obligaciones generales de los abogados encargados de entablar los procesos de cobro judicial de la Institución:

- a. Suscribir un contrato de servicios profesionales con el IMAS, en el cual se estipulan las obligaciones y derechos de las partes y el compromiso del profesional de cumplir con las disposiciones y procedimientos del presente reglamento.
- b. Dirigir con la mayor diligencia y celeridad los procesos ejecutivos que le sean asignados.
- c. Cumplir las disposiciones del presente reglamento.
- d. Remitir en los términos establecidos los informes que detalle las gestiones realizadas en cada cobro durante el período que al efecto le sean solicitados por parte del Departamento de Cobros.
- e. La devolución oportuna de todo aquel documento en su poder que ya no le sea necesario para la dirección de un proceso ejecutivo.
- f. Informar al Departamento de Cobros se traslade de oficinas o se vaya a ausentar de ellas por un término superior a cinco días hábiles. En el caso en que se diere una ausencia superior a los cinco días hábiles, el abogado deberá indicar el profesional en derecho que queda temporalmente a cargo de los juicios que le hayan sido asignados; entendiéndose que la actuación de éste lo vincula a él para efectos del control y seguimiento que debe ejercer el Departamento de Cobros.
- g. Informar al Departamento de Cobro, si se presentara alguna circunstancia de hecho o derecho que imposibilitare al abogado para la dirección de uno o varios de los juicios sometidos a su cargo.
- h. En caso de que el deudor quisiera un arreglo extrajudicial con el abogado, este debe de enviar al deudor al Departamento de Cobro para formalizar dicho el arreglo de pago.

**ARTICULO N°27: *Motivos de excusa.***

Serán motivos de excusa por parte de los abogados para abstenerse de realizar la dirección de un juicio ejecutivo, los siguientes:

- a. La existencia de vínculos de amistad con el deudor, sus fiadores o su familia.
- b. La existencia de parentesco por afinidad o consanguinidad hasta tercer grado con el deudor o sus fiadores.
- c. El haber dirigido un proceso ejecutivo en el cual el deudor o sus fiadores hayan sido parte.
- d. Ser apoderado, representante legal, agente residente o accionista de alguna de las sociedades propietarias de los negocios o contribuyentes morosos en el pago de los tributos de las leyes N°4760 y N°6443.
- e. Poseer algún interés en el asunto sometido a su conocimiento.

El abogado, dentro del término de cuarenta y ocho horas después de haber recibido la documentación correspondiente, ante cualquiera de los motivos de excusa citados, deberá consignar y explicar la razón correspondiente y devolver el expediente al Departamento de Cobros, para su asignación a otro abogado. Si el abogado se encuentra en alguna de las situaciones previstas y considera que no le asiste motivo para excusarse, deberá comunicarlo al Departamento de Cobros, el cual canalizará el caso al Comité de Cobros para que éste tome la decisión correspondiente.

**ARTICULO N°28: *Otorgamiento de poderes.***

Los representantes legales del IMAS, otorgarán, si así se requiere, un poder especial judicial a los abogados para la mejor dirección de los procesos y para dichos efectos deberán suscribir el documento respectivo.

## CAPITULO SEGUNDO

### ACCIONES COBRATORIAS EN SEDE JUDICIAL

#### **ARTICULO N°29:** *Asignación de los procesos ejecutivos.*

El Departamento de Cobros asignará a los abogados, aquellos casos de obligaciones morosas, cuyo monto, considerando el principal, los intereses, las multas y los gastos administrativos al momento de la asignación, resulte inferior a los diez salarios mínimos. Los demás casos los asignará el Comité de Cobros.

Para tal efecto, en términos de cuantía considerando los diferentes componentes monetarios indicados, las obligaciones morosas se clasificarán en los grupos siguientes:

- a. **Grupo uno:** obligaciones cuyo monto total resulte igual o menor a los cinco salarios mínimos.
- b. **Grupo dos:** obligaciones cuyo monto total resulte igual o menor a los diez salarios mínimos.
- c. **Grupo tres:** obligaciones cuyo monto total resulte igual o menor a los 50 salarios mínimos.
- d. **Grupo cuatro:** obligaciones cuyo monto total resulte mayor a los 50 salarios mínimos.

La asignación se realizará siguiendo un procedimiento al azar dentro de cada grupo, de manera que los abogados dispongan de la misma probabilidad de recibir casos y dirigir procesos de menor o mayor cuantía.

El Comité de Cobros definirá los topes máximos sobre número de casos y cuantía total asignados a cada abogado, a los efectos de proceder a una nueva contratación de profesionales en derecho, si fuera necesario.

**ARTICULO N°30: *Actuación de los abogados en los procesos.***

En los correspondientes juicios ejecutivos los abogados deberán realizar las gestiones siguientes:

- a. Retirar del IMAS, los documentos para el trámite cobratorio en un término de tres días hábiles posteriores a la comunicación de la asignación del proceso. En caso de que el caso no sea retirado se procederá a asignarlo a otro profesional, sin que el abogado que incumplió tenga el derecho a reposición alguna de proceso en el respectivo grupo asignado.
- b. Presentar la demanda del juicio ejecutivo con certificaciones y documentación completa ante los órganos jurisdiccionales competentes, dentro de los diez días naturales siguientes a la recepción de la documentación en sus oficinas. La presentación de la demanda deberá testimoniarse con el sello y la fecha del juzgado que recibió, siendo éste condición necesaria para el cobro de los honorarios.
- c. Exigir de los tribunales donde se tramitan los juicios, que se les sellen y firmen las copias de todos los escritos originales que se presenten.

d. Presentar copia fotostática de la notificación del auto de instrucción y diligencias principales del juicio al departamento de Cobros, dentro de los cinco días hábiles siguientes a dicha notificación.

e. Realizar los estudios de retenciones como mínimo cada tres meses y solicitar cuando existe sentencia firme, la orden de giro correspondiente a favor del IMAS. Una vez dictada la sentencia de previo y en un plazo no mayor de quince días naturales, deberá solicitar la respectiva liquidación de costas e intereses ante el Departamento de Cobros, para lo cual deberá presentar fotocopia de la sentencia a liquidar.

**ARTICULO N°31: *Control de los juicios.***

Los abogados deberán presentar, al Departamento de Cobros, un informe trimestral donde se consigne el estado de los juicios para los casos de cobro judicial que se les hayan asignado. Dicho informe deberá ser presentado dentro de los primeros cinco días hábiles del respectivo mes; y su estructura y contenido será establecido y comunicado por el Departamento de Cobros. El Departamento de Cobros podrá solicitar a los abogados cualquier informe adicional que fuere necesario para un adecuado control y seguimiento sobre el estado de los respectivos procesos.

**CAPITULO TERCERO**  
**EMBARGOS Y REMATES**

**ARTICULO N°32: *Solicitud de embargo.***

El abogado director del proceso, en todo juicio, deberá solicitar en la demanda el embargo de los salarios, bienes muebles e inmuebles, cuentas de ahorros y corrientes, acciones y cualquier otro bien o valor embargable a cuanta del deudor y sus fiadores. Para tales efectos el mismo abogado efectuará el respectivo estudio de bienes, sobre la

base de la información que le proporcione por el Departamento de Cobros, donde se indique la razón social, nombre completo del responsable de la deuda, direcciones, residencia fiscal o legal del deudor y sus fiadores, junto con copia certificada del título de garantía con sus respectivos anexos.

En todo proceso de cobro judicial se buscará recuperar lo adeudado por el obligado, más intereses, multas, gastos administrativos y judiciales originados con motivo del cobro.

**ARTICULO N°33:***Inexistencia de bienes o valores embargables.*

El abogado deberá comunicar al Departamento de Cobros, la inexistencia de bienes o valores embargables a efecto de que ésta resuelva si procede declarar la obligación como incobrable o iniciar los procesos de quiebra o insolvencia ante el correspondiente órgano jurisdiccional. A esta comunicación el abogado adjuntará las certificaciones correspondientes que demuestren la inexistencia de bienes o valores embargables.

**ARTICULO N°34:***Fijación de la fecha de remate.*

El abogado deberá remitir nota con una anticipación no menor de una semana al Departamento de Cobros, a los efectos de informarle la resolución mediante la cual se fijó fecha para remate. El abogado será el responsable de gestionar la publicación del edicto correspondiente en el diario oficial, así como cotejar la información contenida en el edicto a efecto de verificar su contenido para gestionar cualquier rectificación que sea necesaria con el propósito de evitar nulidades y dilaciones procesales.

**ARTICULO N°35:***Actuación del abogado en el remate.*

El abogado solicitará instrucciones, por escrito y precisas al Jefe del Departamento de Cobros sobre su proceder en el remate, al menos con quince días de anticipación a la fecha del remate. De producirse alguna situación procesal que impidiere la realización del remate, procederá de inmediato a notificarlo al Jefe del departamento de Cobros.

**ARTICULO N°36:** *Información resultado del remate.*

El abogado deberá informar el resultado del remate al Director de la Asesoría Jurídica del IMAS, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha prevista para la realización del remate, a los efectos de que éste realice las diligencias para la acreditación de las recuperaciones en favor del IMAS. En caso de que no se realice el remate deberá solicitar por escrito la indicación de la gestión a realizar.

**ARTICULO N°37:** *Suspensión del remate.*

El Abogado sólo podrá proceder a solicitar la suspensión del remate cuando exista autorización expresa y por escrito del Jefe del Departamento de Cobros.

**ARTICULO N°38:** *Adjudicación del bien o valor.*

Si una vez que los bienes fueren adjudicados, el producto de dicha adjudicación no fuere suficiente para cancelar el total adeudado, el Abogado solicitará al Jefe del Departamento de Cobros, un informe a los efectos de que se le indique si procede a embargar otros bienes de los demandados para cubrir el saldo al descubierto. El Jefe del Departamento de Cobro, realizará un estudio de la conveniencia de la solicitud, tomando en consideración el monto del saldo al descubierto y situación social del demandado y trasladará la recomendación al Comité de Cobros para que decida lo que corresponda.

**CAPITULO CUARTO**  
**SISTEMA PARA EL PAGO DE HONORARIOS**

**ARTICULO N°39:**      *Pago de honorarios a los profesionales.*

El Departamento de Cobros será la responsable del cálculo y trámite de pago de los honorarios profesionales a devengar por los Abogados, de conformidad con el arancel de profesional en derecho vigente al momento de la interposición de la demanda ante los juzgados correspondientes. Corresponderá a los deudores cubrir dichos costos por concepto de costas cuando se logre la recuperación de lo adeudado ya sea por diligencia judicial o extrajudicial.

**ARTICULO N°40:** *Los gastos de protocolización.*

Los gastos de protocolización se cancelarán contra la presentación de la boleta al diario del Registro Público y copia de la respectiva escritura. Con la presentación de la escritura debidamente inscrita se cancelará el pago de honorarios. Para tal efecto, los abogados tendrán un plazo máximo de tres meses para la inscripción del documento.

**ARTICULO N°41:** *Pago de los gastos en que incurran los abogados.*

Las erogaciones correspondientes a gastos judiciales correrán en primera instancia por cuenta del abogado. Estos gastos judiciales incluirán los componentes siguientes:

- a. Pago de edictos.
- b. Pago de timbres de certificaciones utilizados
- c. Pago de expensas judiciales.

- d. Fotocopias para el trámite del juicio.
- e. Pago de juez ejecutor.
- f. Pago de estudios registrales.
- g. Pago de peritajes.
- h. Otros gastos con motivo del proceso.

De conformidad con los procedimientos que establezca el Departamento de Cobros al respecto, se reintegrarán dichos gastos judiciales al abogado en un término no mayor de un mes a partir de la presentación de su liquidación y presentación de facturas debidamente timbradas o dispensadas.

## **CAPITULO QUINTO**

### **PROHIBICIONES Y SANCIONES A LOS ABOGADOS.**

#### **ARTICULO N°42: *Las prohibiciones.***

Queda absolutamente prohibido a los abogados:

- a. Hacer cualquier tipo de arreglo extraprocesal con los deudores y sus fiadores sin la autorización previa y por escrito del Jefe del Departamento de Cobros.
- b. Recibir pagos o abonos como amortización de la deuda, pago de sus honorarios profesionales o gastos administrativos.
- c. Divulgar a terceros información respecto del estado de los respectivos procesos.
- d. La condonación de honorarios que el abogado realice a un deudor.

#### **ARTICULO N°43: *Las sanciones contra los abogados.***

El Departamento de Cobros será la responsable de aplicar las correspondientes sanciones a los abogados que incurran en faltas a la relación contractual para la dirección de los respectivos procesos ejecutivos, las cuales incluyen:

- a. Amonestación por escrito
- b. Suspensión en la asignación de los juicios hasta por tres meses.
- c. Resolución del contrato de servicios profesionales.

**ARTICULO N°44:***Los motivos de amonestación a los abogados.*

Serán motivos de amonestación a los abogados encargados de la dirección de los juicios ejecutivos, los siguientes:

- a. No presentar oportunamente los informes a que se refieren los artículos N°31 y N°36 del presente reglamento.
- b. No informar oportunamente respecto del traslado de su oficina o su ausencia de ésta por un término superior a cinco días hábiles, cuando dicha omisión no hubiere causado perjuicio al patrimonio institucional.
- c. Causar una demora en la consecución del proceso por su actuación y omisión siempre y cuando no se cause un perjuicio patrimonial.

**ARTICULO N°45:***Los motivos para suspender la asignación de casos a los abogados.*

Serán motivos para suspender la asignación de casos para el cobro judicial a los abogados, hasta por el término de tres meses, los siguientes:

- a. No excusarse de la dirección de un juicio, habiéndose comprobado la existencia de una de las causales establecidas en el artículo N°31 del presente reglamento.
- b. Haber incurrido en una de las prohibiciones establecidas en el artículo N°42 del presente reglamento.
- c. No haber presentado el correspondiente informe trimestral o presentarlo en forma defectuosa o incompleta, no obstante de habersele tramitado el apercibimiento y amonestación, por parte del Departamento de Cobros.

Para determinar la comisión de las faltas indicadas, se aplicará el proceso ordinario que establece la Ley General de la Administración Pública, el cual estará a cargo del Comité de Cobros.

**ARTICULO N°46: *Motivos para la resolución del contrato con abogados.***

Son motivos suficientes para proceder a la resolución del contrato suscritos con abogados para desarrollar los procesos de cobro judicial, los siguientes:

- a. Haber reiterado alguno de los motivos indicados en el artículo anterior dentro de un período de seis meses.
- b. Haber consignado datos falsos en el correspondiente informe trimestral.
- c. Haberse comprobado evidente dolo o negligencia en la dirección de un juicio en perjuicio de los intereses institucionales.

Para determinar la comisión de las faltas indicadas en este artículo, se aplicará el procedimiento ordinario establecido en la Ley General de la Administración Pública, el cual estará a cargo del Comité de Cobros. Esto sin perjuicio de las responsabilidades penales, civiles y profesionales, así como del cobro de daños y perjuicios en que hubiera podido incurrir el abogado por su actuación u omisión.

**ARTICULO N°47: *Continuación de los procesos en caso de suspensión.***

El abogado deberá continuar con la misma diligencia de los procesos asignados con anterioridad a la suspensión y que se encuentren presentados ante el correspondiente órgano jurisdiccional, en caso de que resulte suspendido en la asignación de nuevos casos.

**ARTICULO N°48: *Continuación de los procesos en caso de resolución.***

En caso de que el abogado incurra en alguna de las causales de resolución del contrato de servicios profesionales, se deberá proceder en la forma siguiente:

- a. Si el juicio se encuentra en su fase inicial, previo a dictarse remate en el caso de los procesos ejecutivos, prendarios o hipotecarios, o sentencia en los juicios ejecutivos simples, se retirará el juicio de la dirección del abogado respectivo y se reasignará a otro profesional.
- b. Si el juicio se encuentra con sentencia firme o remate realizado, el respectivo proceso deberá ser dirigido por el abogado asignado hasta su terminación. En este caso, sin perjuicio de que, a discreción del Jefe de Departamento de Cobros, se considerare procedente su reasignación a otro abogado, a fin de tutelar debidamente los intereses y el patrimonio institucional.

En todo caso, se pagará la fracción correspondiente de honorarios al momento en que el abogado cesó de dirigir el respectivo proceso, previa presentación de los respectivos expedientes al Departamento de Cobros, así como del escrito mediante el cual el abogado acepta dejar su dirección.

**ARTICULO N°49:***La reasignación del juicio a otro abogado..*

En caso de que se reasigne un juicio ya iniciado a otro abogado, éste se designará de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente reglamento. Los honorarios a cancelar se calcularán de conformidad con el avance del proceso y según lo establecido en el presente reglamento.

El abogado que recibe el proceso deberá remitir al Departamento de Cobros y en un término no mayor de quince días, un informe sobre el estado en que recibe el proceso.

**ARTICULO N°50:***Responsabilidad de los abogados.*

Los abogados serán responsables de cualquier daño o perjuicio que causen a los intereses institucionales o de terceros, por una actuación u omisión realizada con dolo, culpa, negligencia, imprudencia o impericia con motivo de la dirección de un proceso de cobro asignado por la Institución. Para determinar el daño se aplicará el procedimiento ordinario establecido en la Ley General de la Administración Pública, el cual estará a cargo del Comité de Cobros.

Para toda sanción aplicada igual o superior a suspensión, el Departamento de Cobros deberá comunicar la situación planteada ante el Colegio de Abogados para la respectiva sanción disciplinaria.

**CAPITULO SEXTO**  
**SUSPENSION DE LOS PROCESOS**

**ARTICULO N°51:**      *Suspensión provisional del proceso.*

    Cuando haya un arreglo de pago en proceso de formalización, el abogado, de conformidad con instrucciones del Jefe del Departamento Cobros, podrá suspender en forma provisional el proceso hasta por un término de dos meses.

**ARTICULO N°52:** *La suspensión definitiva del proceso.*

    La suspensión definitiva del proceso significa la orden de "finalizar el proceso" y sólo podrá realizarse si el obligado cancela la totalidad de la deuda, junto con intereses, multas, honorarios y gastos legales, o si el obligado formaliza un arreglo extrajudicial debidamente garantizado.

**TITULO V**

**LOS ARREGLOS DE PAGO Y READECUACION DE DEUDA**

**CAPITULO UNICO**  
**CONDICIONES PARA LOS ARREGLOS DE PAGO**

**ARTICULO N°55:***Competencias para autorizar los arreglos de pago.*

Todas las solicitudes de arreglo de pago serán presentadas por el deudor ante el Departamento de Cobros. Los arreglos de pago para deudas cuyo monto total (incluido el principal, intereses, multas y cualquier otro) resulte igual o menor a los diez salarios mínimos, serán autorizados por el Jefe del Departamento de Cobros. Los arreglos de pago cuyo monto total resulte mayor a los diez salarios mínimos, serán autorizados por el Comité de Cobros a instancias del Departamento de Cobros. Los trámites para formalizar los arreglos de pago en ambos casos, serán realizados por el Departamento de Cobros. Queda absolutamente prohibido a los abogados o cualquier otro funcionario institucional, pactar arreglos de pago.

**ARTICULO N°56:***Procedencia de los arreglos de pago.*

Procederá el arreglo de pago en toda aquella gestión de cobro administrativo o judicial, en la cual el deudor moroso lo solicite al Departamento de Cobros y éste apruebe o el Comité de Cobros, según corresponda, apruebe y plan de pagos y las condiciones y garantías ofrecidas por el deudor. De ninguna manera podrán condonarse intereses, parte del capital, multas o recargos.

Todo arreglo de pago cobrará una tasa de interés no menor que la tasa básica activa anual (para inversiones a seis meses) fijada por el Banco de Costa Rica, la cual, para estos casos no podrá exceder del 24 % anual.

**ARTICULO N°57:***Los requisitos para formalizar los arreglos de pago.*

Procederá el arreglo de pago sí se cumplen los requisitos siguientes:

- a. Cancelar un adelanto de la deuda en estado de morosidad, cuyo porcentaje y monto será determinado por el Departamento de Cobros, previo análisis y razonamiento de cada caso en particular. En ningún caso este adelanto podrá ser inferior del 10% del total adeudado, incluyendo el principal, intereses, multas y recargos.
  
- b. Suscribir una garantía suficiente para el saldo de la deuda, luego de rebajado el porcentaje que resulte de la decisión que se adopte según el literal anterior. Para efectos del presente reglamento, se podrán formalizar arreglos de pago con garantía fiduciaria o garantía prendaria debidamente valorada registrada, para montos que, luego de rebajado el adelanto que se determine según el literal anterior, resulte igual o menor a los 15 salarios mínimos, luego de rebajado el adelanto que se determine según el literal anterior. Los arreglos de pago cuyo monto resulte mayor a los 15 salarios mínimos, sólo se podrá formalizar con garantía prendaria o hipotecaria, cuyo valor según peritaje sea superior el un 30% a la suma sujeta al arreglo de pago.

El deudor deberá cubrir la totalidad de gastos que deriven de la garantía a formalizar, incluyendo avalúo del bien, pago de gastos de inscripción, costos notariales y especies fiscales.

- c. Cancelar o incluir dentro de la garantía respectiva por concepto de arreglo de pago, los honorarios, gastos administrativos y las costas personales y procesales de la ejecución si las hubiere.
  
- d. Entregado los documentos solicitados para formalizar el arreglo de pago.

**ARTICULO N°58:** *Los plazos para formalizar los arreglos de pago.*

Los plazos iguales o menores a 18 meses para cancelar las deudas sujetas a arreglos de pago, serán autorizados por el Departamento de Cobros previo razonamiento de cada caso. Los plazos mayores a 18 meses serán autorizados por el Comité de Cobros a instancias del Departamento de Cobros. En ningún caso los plazos podrán superar los 36 meses.

**ARTICULO N°59:***La suspensión provisional del juicio.*

En caso de que la operación se encuentre en cobro judicial, podrá suspenderse provisionalmente el trámite judicial, por un período igual al establecido en el arreglo de pago, sin perjuicio de activar el trámite en cualquier momento por incumplimiento del deudor.

**ARTICULO N°60:***Incumplimiento del arreglo de pago.*

En caso de incumplimiento de un arreglo de pago por parte del deudor, la operación se trasladará sin más trámite para su cobro judicial, si la correspondiente demanda ha sido retirada de los juzgados. No se podrá formalizar un nuevo arreglo de pago con base en la suma originada en el incumplimiento de otro arreglo de pago. En el caso de incumplimiento de arreglos de pago en los cuales no ha mediado una suspensión del juicio, igualmente se iniciarán los trámites para remitirlo a cobro judicial. En todo caso, el IMAS se reserva la facultad de aceptar un arreglo extrajudicial.

**ARTICULO N°61:***La formalización de la nueva garantía.*

Corresponderá al Departamento de Cobros, formalizar el documento para garantizar la readecuación que se llegue a aprobar para el arreglo de pago que se incumplió.

**ARTICULO N°62:***La custodia y salvaguarda de los títulos de garantía.*

Todos los títulos de garantía serán debidamente custodiados y por el Departamento de Tesorería del IMAS, utilizando mecanismos seguros como caja fuerte para su salvaguarda. El Departamento de Cobros deberá remitirlos para su custodia en un plazo no mayor a los cinco días hábiles posteriores a su formalización. Para su administración, el Departamento de Tesorería establecerá mecanismos efectivos de control y será el responsable por las pérdidas o sustracciones que eventualmente se produzcan.

**ARTICULO N°63:***Cantidad máxima de arreglos de pago o readecuación de deuda.*

En el término de dos años, no podrá realizarse más de dos arreglos de pago, readecuación de deuda o combinación de ambas, por un mismo deudor.

**ARTICULO N°64:***Los gastos.*

Cuando se presenten solicitudes de arreglos de pago o readecuación de deuda, además del capital e intereses adeudados, deberán cobrarse íntegramente los gastos administrativos en que se haya incurrido, los cuales no serán inferiores a un 5% de la estimación de la deuda.

**ARTICULO N°65:***Plazo de pago inicial.*

El plazo a partir del cual el deudor empezará a pagar las cuotas fijadas, de acuerdo con el arreglo de pago o readecuación de la deuda formalizados, será de un mes posterior a la fecha de suscripción del título de garantía..

**ARTICULO N°66: *La suspensión del juicio.***

Presentado el recibo de pago por parte del deudor y habiendo formalizado el título de garantía, si fuere necesario, el Jefe del Departamento de Cobros remitirá instrucciones al abogado director del proceso, para que proceda a tramitar el desistimiento ante el juzgado respectivo y a solicitar la devolución de la garantía presentada. No se pagará la fracción de honorarios correspondiente al abogado, hasta tanto éste no presente copia que haga constar la presentación del documento ante la instancia judicial, así como de la garantía solicitada.

**TITULO VI**

**LA DECLARATORIA DE INCOBRABLES**

**CAPITULO UNICO**

**CONDICIONES PARA LA DECLARATORIA DE INCOBRABLES**

**ARTICULO N°67: *Los hechos que motivan la condición de incobrables.***

Se consideran como operaciones incobrables aquellas que presenten alguna de las condiciones siguientes:

- a. Que habiéndose agotado todos los medios de localización en sede judicial, exista imposibilidad comprobada para localizar al deudor para obligarlo a pagar.

b. Que el deudor haya fallecido en el caso de personas físicas o liquidado o disuelto judicialmente en el caso de personas jurídicas.

c. Que realizado el respectivo estudio, exista absoluta certeza de que no existan bienes muebles o inmuebles legalmente embargables, sobre los cuales ejercer el cobro judicial.

En caso en que el deudor hubiere realizado el pago de una cuota o abono, el término de prescripción empezará a correr a partir de este momento.

**ARTICULO N°68:***Los gastos incurridos.*

En el caso de aquellas deudas tributarias constituidas a favor del IMAS, que se determinen como incobrables y cuando no exista posibilidad de que el deudor cancele cualquiera de los gastos originados por concepto del cobro administrativo o judicial, correrá por cuenta del IMAS cubrir lo correspondiente a su costo y el de los honorarios proporcionales.

**TITULO VII**

**DISPOSICIONES FINALES**

## **CAPITULO PRIMERO**

### **CONDICIONES PARA LA APLICACION DEL PRESENTE REGLAMENTO**

**ARTICULO N°69:***Establecimiento del mecanismo para la aplicación del presente reglamento.*

El Departamento de Cobros será el responsable de establecer los mecanismos operativos para la aplicación del presente reglamento y de verificar el efectivo cumplimiento de los procedimientos e instrucciones aquí establecidas.

**ARTICULO N°70:***La prescripción.*

De conformidad con el artículo N°16 de la ley N°4760, ley de creación de IMAS y ley N°6443, las obligaciones tributarias provenientes del impuesto a los salarios, no prescribirán. Las obligaciones constituidas a favor del IMAS prescribirán de conformidad con lo al efecto dispone el Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**TRANSITORIO I:** *Sistema de recaudación.*

Mientras el IMAS no cuente con un sistema informático de control automatizado y las condiciones organizacionales y operativas necesarias, la CCSS continuará actuando como agente recaudador de los tributos a que se refieren las leyes N°4760 y N°6443.

**TRANSITORIO II:** *Vigencia del presente reglamento.*

El presente reglamento rige a partir de su publicación en el Diario Oficial.

El presente Reglamento fue aprobado por acuerdo firme de Consejo Directivo del IMAS, mediante acuerdo CD N°----, artículo N°---, sesión N°---- del----- . Su eficacia queda sujeta a la publicación en el Diario Oficial.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Asamblea Legislativa (1971). Ley N°4760, de creación de Instituto Mixto de Ayuda Social. Costa Rica.

Asamblea Legislativa (1978). Ley N°6256, de Explotación Exclusiva de Puestos Libres de Derechos. Costa Rica.

Banco Central Costa Rica (2000). Índice de Precios al Consumidor. Costa Rica.

CONARE y otros organismos (2000). Quinto Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Costa Rica 1998.

Flippo, Edwin B (1980). Principios de Administración de Personal. México, McGraw-Hill.

Hall, Richard (1983). Organización: Estructuras y Procesos. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

IMAS (2000). Estadísticas sobre Facturación, Recaudación y Cobro 1995 - 2000. Costa Rica.

IMAS (1998, 1999, 2000). Estados Financieros 1997, 1998 y 1999. Costa Rica.

IMAS (2000). Informe sobre el Estado de Situación de las Cuentas y Documentos por Cobrar. Costa Rica.

IMAS (1999). Liquidación Presupuestaria 1998. Costa Rica.

IMAS (1999). Plan Anual Operativo 2000. Costa Rica.

IMAS (2000). Plan Anual Operativo 2001. Costa Rica.

IMAS (1999). Revisión del Modelo de Gestión. Costa Rica.

IMAS (1995). Plan de Reorganización. Costa Rica.

IMAS (2000). Reglamento Autónomo de Servicios. Costa Rica.

- Koontz y O Donnell (1981). Curso de Administración Moderna. México, Continental.
- Koontz y O Donnell (1981). Curso de Administración Moderna. México, Continental.
- Koontz y O Donnell (1981). Curso de Administración Moderna. México, Continental.
- PNUD – IMAS (2000). Proyecto de Modernización del Programa de Equidad en Educación. Costa Rica.
- PNUD (2000). Problemas y Avances en la Educación Costarricense. Costa Rica.
- Presidencia de la República (1998). Decreto Ejecutivo N°26940 – MIVAH – MTSS: Reglamento a la Ley del IMAS. Costa Rica.
- Presidencia de la República (1998, 2000). Decreto Ejecutivo N°28593 – MTSS: Reformas al Decreto Ejecutivo N°26940. Costa Rica.
- Presidencia de la República (1998). Plan Nacional de Solidaridad 1998 - 2000. Costa Rica.
- Reyes Ponce, Agustín (1976). Administración de Personal. México, Limusa.
- Stoner, James A (1989). Administración México, Prentice Hall.
- Terry, George (1985). Principios de Administración. México, Continental.
- Terry, George (1985). Principios de Administración. México, Continental.

**DECLARACION JURADA**

San José, 30 de noviembre del 2000

Bajo la fe de juramento, declaramos que este trabajo es de nuestra propia autoría y que en él, no hemos reproducido como si fueran nuestros, total o parcialmente lo expresado por otras personas en libros o documentos impresos o no; sino que hemos destacado entre comillas los textos transcritos y hemos consignado los datos del autor y su obra.

---

Otto Luis Castro Ríos  
Cédula N°6-119-301

---

Edgardo Chaverri Chacón  
Cédula N°4-110-869

# **ANEXOS**

## **ANEXO N°1**

### **MARCO METODOLOGICO.**

El método de investigación utilizado para la elaboración del presente proyecto se sustenta concretamente en análisis documental y la entrevista a profundidad efectuada a funcionarios directamente vinculados con la gestión de cobro administrativo y judicial en el Instituto Mixto de Ayuda Social.

En el primer caso las fuentes se clasificaron en tres grupos. Un primer grupo corresponde a los datos localizados en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a través de informes, reportes de estadísticos, estados financieros, presupuestos, planes operativos y otros documentos relacionados con el tema objeto de estudios. Un segundo grupo corresponde a los datos provenientes de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), en lo cual tienen relevancia los reportes de facturación y recaudación que este organismo emite mensualmente para el impuesto a los salarios. Finalmente un tercer grupo que corresponde a los datos provenientes de otras fuentes como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en Banco Central de Costa Rica, el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) y otras fuentes bibliográficas. A la vez, los datos provenientes de las diferentes fuentes citadas se clasificaron por categorías, según su naturaleza y contribución al proyecto. Así, en una primera categoría se consideraron los datos directamente relacionados con las cuentas y documentos por cobrar en el IMAS, tomados de los reportes que emite la CCSS, de los estados financieros que emite el IMAS, los informes de gestión cobratoria, normas legales y reglamentarias, entre otros. En una segunda categoría se consideraron los datos accesorios, es decir, aquellos que si bien no guardan relación directa con el tema objeto de estudio, sirvieron para sustentar algunos aspectos sociales, económicos, organizacionales, financieros y presupuestarias, que

complementaron el análisis documental realizado. Este proceso facilitó la construcción de estadísticas, cuadros y gráficos demostrativos, tendencias y simulaciones relacionadas con el futuro de las cuentas y documentos por cobrar, a los efectos de mostrar la magnitud y profundidad del problema objeto de estudio.

En el segundo caso, la entrevista a profundidad se utilizó con dos propósitos. El primero fue el de determinar, con el mayor detalle posible, las actividades relacionadas con el proceso integral de cobro administrativo y judicial, con todo y las limitaciones que persisten. El segundo propósito fue determinar aquellos aspectos del proceso de cobro administrativo y judicial que deben ser objeto de regulación mediante reglamento. Para este propósito se contó con la colaboración de siete funcionarios directamente vinculados a la gestión de cobro, entre los cuales se encuentra la jefe del Departamento de Inspección y Recaudación.

Cinco funcionarios aportaron en relación con los aspectos administrativos y operativos inherentes al proceso de cobro, los otros dos aportaron en relación con los aspectos de orden normativo. Todos los funcionarios tienen más de cinco años de laborar en el departamento citado, de ahí que se aprovechó esa experiencia para explorar las particularidades del trabajo que cada uno desempeña, con los cual se logró profundizar sobre los detalles relacionados con las deficiencias y vacíos que persisten tanto en los aspectos administrativos y operativos, como en los aspectos normativos de la gestión de cobro.

El trabajo de campo demoró tres meses, lo cual incluye la fase de entrevistado y la fase de procesamiento de los datos. Es importante destacar que la entrevista a profundidad, la cual no obedece a una estructura predeterminada, facilitó de manera relevante la obtención de los datos, en razón de que los entrevistados plantearon con absoluta libertad, apertura y flexibilidad sus inquietudes, observaciones y sugerencias en función del trabajo que particularmente desempeña cada uno. De esta forma el

procesamiento y análisis de los datos se realizó en razón de la heterogeneidad de respuestas obtenidas, las cuales, como se dijo, corresponden a las particularidades del trabajo que desempeña cada funcionario entrevistado, lo que obviamente limita el establecimiento de frecuencias y cruces entre unas y otras respuestas.

## ANEXO N°2

### ORGANIZACION DEL IMAS

LA FUNCIÓN SUBSTANTIVA DEL IMAS ESTÁ DEFINIDA EN LA LEY N°4760 PROMULGADA EL 04 DE MAYO DE 1971. CONCRETAMENTE EL ARTÍCULO N°2 DE DICHA LEY ESTABLECE QUE, EL IMAS TIENE COMO FINALIDAD RESOLVER EL PROBLEMA DE LA POBREZA EXTREMA EN EL PAÍS, PARA LO CUAL DEBE PLANEAR, DIRIGIR, EJECUTAR Y CONTROLAR UN PLAN NACIONAL DESTINADO A DICHO FIN. CON ESTE PROPÓSITO DEBE UTILIZAR TODOS LOS RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS QUE SEAN PUESTOS A SUS SERVICIOS POR LOS DIFERENTES AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS QUE PARTICIPEN EN LAS ACCIONES GUBERNAMENTALES DE LUCHA CONTRA LA POBREZA<sup>23</sup>.

Posteriormente, mediante la ley N°6256 promulgada el 28 de abril de 1978 se le otorga a este instituto la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales<sup>24</sup>, con lo cual se le adiciona una función de orden comercial cuya finalidad es la generación de mayores recursos económicos para financiar programas y proyectos sociales.

A partir de lo anterior y conforme han transcurrido los años, el IMAS ha realizado intentos por ajustar su aparato organizacional a las exigencias de las funciones que le fueron encomendadas. La más reciente iniciativa en este sentido fue emprendida

---

<sup>23</sup> Asamblea Legislativa (1971). *Ley N°4760, de creación de Instituto Mixto de Ayuda Social*. Costa Rica.

a inicios del año 1995. mediante un proceso de transformación institucional por medio del cual se impulsaron cambios organizacionales que, en general, no alcanzaron notables mejoras en el desempeño institucional<sup>25</sup>.

Según el plan de reestructuración institucional que se concluyó en octubre de 1995, el proceso de transformación institucional se sustentaría en los postulados teóricos de la *Reingeniería*, que, avanzada la década de los años 90 emergió como la opción para revitalizar las organizaciones. En esencia, la Reingeniería proponía cambios radicales en los procesos de producción y atención al cliente, cambios que en última instancia estarían supeditados a una renovación total de los medios informáticos<sup>26</sup>. Aunque en el IMAS se realizaron esfuerzos por orientar este proceso de transformación institucional sobre la base de aquellos postulados, lo cierto es que los resultados no fueron proporcionales a las expectativas creadas.

Aún en las condiciones citadas, los resultados de este proceso de transformación institucional fueron oficializados mediante Decreto Ejecutivo N°26940 promulgado el año 1998<sup>27</sup> y las reformas que contiene el Decreto Ejecutivo N°28593 - MTSS<sup>28</sup>, dando origen así a la forma organizacional básica que se muestra en el diagrama N°8.

---

<sup>24</sup> Asamblea Legislativa (1978). *Ley N°6256, de Explotación Exclusiva de Puestos Libres de Derechos*. Costa Rica.

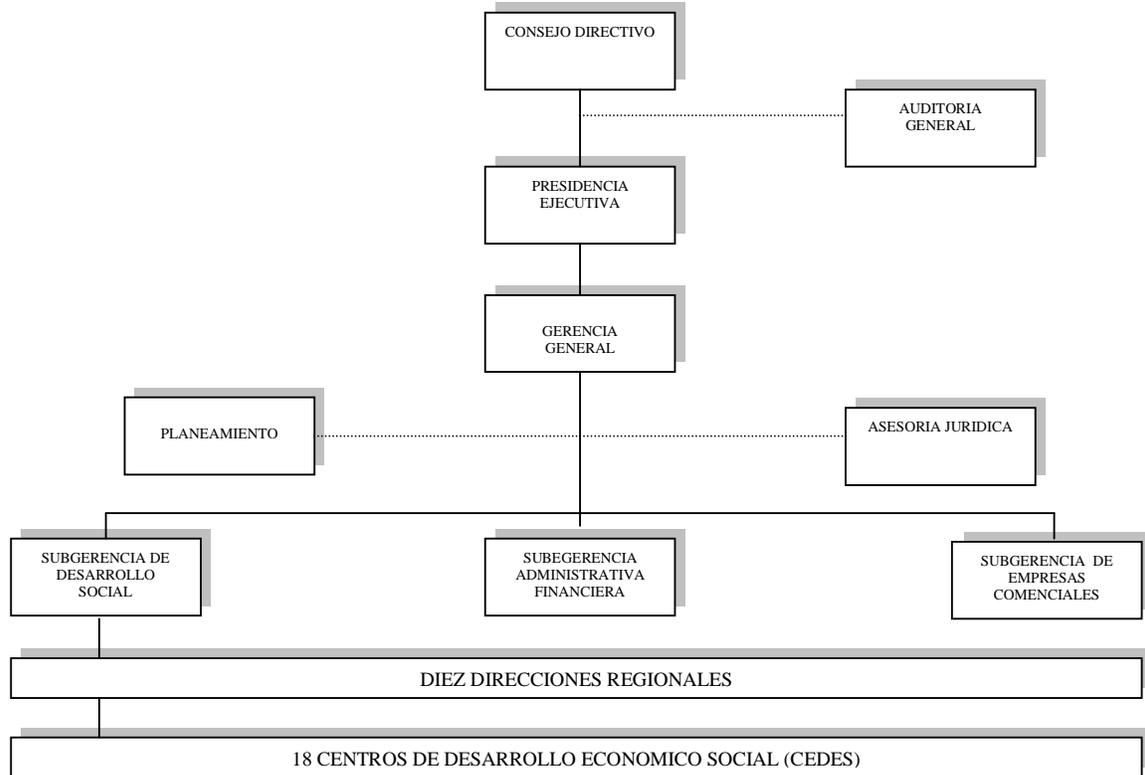
<sup>25</sup> IMAS (1999). *Revisión del Modelo de Gestión*. Costa Rica.

<sup>26</sup> IMAS (1995). *Plan de Reorganización*. Costa Rica.

<sup>27</sup> Presidencia de la República (1998). *Decreto Ejecutivo N°26940 – MIVAH – MTSS: Reglamento a la Ley del IMAS*. Costa Rica.

<sup>28</sup> Presidencia de la República (2000). *Decreto Ejecutivo N°28593 – MTSS: Reformas al Decreto Ejecutivo N°26940*. Costa Rica.

**DIAGRAMA N°8: Estructura Organizacional IMAS**



Elaborado a partir de las disposiciones que contiene el Decreto Ejecutivo N°26940 - MIVAH - MTSS

Nótese en el diagrama indicado que la organización básica del IMAS involucra cuatro niveles iniciales, cuyas particularidades y funciones más relevantes, conforme con los citados decretos N°26940 y N°28593 y el Reglamento Autónomo Institucional<sup>29</sup> son las que se indican en los puntos siguientes.

### 1. Consejo Directivo.

El Consejo Directivo constituye la máxima autoridad del IMAS y lo integran siete miembros, todos nombrados por el Consejo de Gobierno. Dicho

<sup>29</sup> IMAS (2000). *Reglamento Autónomo de Servicios*. Costa Rica.

órgano colegiado está organizado en una presidencia designada por el mismo Consejo de Gobierno, una vicepresidencia y una secretaría ambas designadas internamente, los demás integrantes fungen como directores. Las funciones más importantes de este órgano colegiado son las siguientes:

- a. Dictar las políticas, aprobar el plan de lucha contra la pobreza extrema y los programas generales del IMAS.
- b. Aprobar plan anual operativo y los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la institución y demás normas referentes a los gastos de inversión del Instituto.
- c. Aprobar las liquidaciones presupuestarias y conocer los estados financieros de la institución.
- d. Otorgar a los funcionarios que considere pertinente, los poderes necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- f. Nombrar y remover al Gerente General y a los Gerentes Administrativo Financiero, de Desarrollo Social y de Empresas Comerciales.
- g. Aprobar los planes anuales de trabajo de la Auditoría Interna, los informes sobre la ejecución del mismo, las recomendaciones emitidas por ésta y sus respectivos informes de rendición de cuentas.
- h. Conocer y decidir sobre todo lo relacionado con la administración y forma de conducción de las Tiendas Libres de Derechos.
- i. Aprobar los reglamentos institucionales y los proyectos de decretos o leyes que tengan alguna relación con su desempeño.

j. Conocer y decidir sobre las sugerencias y planteamientos de las diferentes cámaras, asociaciones de empresarios privados y organizaciones de la sociedad civil.

## **2. Presidencia Ejecutiva.**

Además de ejercer la presidencia del Consejo Directivo con todo y las responsabilidades que de ello derivan, tiene funciones de enlace entre el Poder Ejecutivo y la institución. Actúa de acuerdo con las políticas que dicta el Consejo de Gobierno y las directrices que emite el Presidente de la República y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, rector del sector social. Canaliza políticas y lineamientos a través de Consejo Directivo, Gerencia General y Subgerencias del IMAS, para transformarlos en estrategias de atención a la pobreza. Desde esta perspectiva, ejerce el control superior sobre el desempeño integral de la institución.

## **3. Gerencia General.**

La Gerencia General tiene la función de ejecutivo en el amplio sentido de la palabra, esto es, la responsabilidad de ejecutar políticas y directrices en todas las áreas del quehacer institucional. En este sentido, le corresponde gestionar la formulación de los planes y presupuestos institucionales, la ejecución de los programas y proyectos, la coordinación con otras dependencias del sector, el control sobre la gestión integral de la institución y las decisiones sobre los recursos que administra la institución. De esta forma la Gerencia General coordina, articula y controla los esfuerzos de la gestión social, la gestión comercial y la gestión de finanzas, informática y apoyo logístico del IMAS.

### **3. Sub Gerencia de Desarrollo Social.**

Esta Sub gerencia tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de los programas y proyectos de atención a la pobreza. Para este propósito cuenta con diez Direcciones Regionales y 18 Centros Económicos de Desarrollo Social<sup>30</sup> ubicados en regiones estratégicas del territorio nacional. En este sentido sus funciones más importantes son las siguientes:

- a. Articular y dirigir todo el proceso de la ejecución de los programas y proyectos sociales.
- b. Definir y formular los programas y proyectos sociales que sirven de base para la elaboración del plan institucional, de conformidad con las políticas dictadas por la Presidencia Ejecutiva y el Consejo Directivo.
- c. Articular los esfuerzos de las Direcciones Regionales y los equipos técnicos de la gestión social, con las dependencias de apoyo administrativo y logístico.
- d. Propiciar la participación de la sociedad civil en la acción social que desarrolla el IMAS a nivel regional y local.

### **5. Sub Gerencia Administrativa Financiera.**

---

<sup>30</sup> Las Direcciones Regionales son una especie de sucursal por medio de las cuales se ejecutan los programas y proyectos de atención a la pobreza. Los Centros Económicos de Desarrollo Social (CEDES) son una especie de agencias que dependen de las Gerencias Regionales y que complementan su acción en las zonas más alejadas.

Esta gerencia tiene a su cargo la dirección, coordinación y control de la gestión administrativa, financiera e informática del IMAS, para lo cual cuenta con tres dependencias especializadas en cada área. En este sentido sus funciones más importantes son las siguientes:

- a. Coordinar y controlar las acciones relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de los recursos humanos.
- b. Coordinar y controlar los procesos de contratación de los bienes y servicios requeridos por todas las dependencias de la institución.
- c. Coordinar y controlar la formulación, ejecución, contabilidad y control de los presupuestos económicos inherentes a la gestión integral del IMAS.
- d. Coordinar y controlar los procesos cobro administrativo y judicial, a los contribuyentes y demás deudores que tienen obligaciones con el IMAS.
- e. Coordinar y controlar la función de contabilidad y rendición de informes financieros periódicos y por demanda interna y externa.
- f. Coordinar y controlar el suministro de los bienes y servicios informáticos a todas las dependencias de la institución, así como la correcta implantación, actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos.

## **6. Sub Gerencia de Empresas Comerciales.**

Esta sub gerencia tiene a su cargo los procesos de adquisición y comercialización de mercancías en Tiendas Libres de Impuestos. Para este propósito dispone de siete tiendas ubicadas en la terminal aérea del

Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y otra en el Depósito Libre Comercial de Golfito, además de las respectivas dependencias en el área de compras y almacenamiento, informática, contabilidad, recursos humanos y servicios administrativos. Sus funciones más importantes son las siguientes:

- a. Coordinar y controlar la adquisición local e internacional, bodegaje y manipulación de mercancías para la venta.
- b. Coordinar y controlar los procesos de mercadeo, venta y atención al cliente en los puestos citados.
- c. Coordinar y controlar la gestión financiera inherente a la actividad comercial, en sus funciones de presupuesto, contabilidad y tesorería.

#### **7. Auditoría Interna.**

La función substantiva de la Auditoría Interna consiste en ejercer el control y fiscalización de las diferentes actividades que desarrolla el IMAS. Además ejerce la función de órgano asesor de las diferentes dependencias que integran la institución. Depende jerárquicamente del Consejo Directivo y en materia de su competencia está supeditada a la directrices que emite la Contraloría General de la República.

#### **8. Asesoría Jurídica.**

Ejerce la función de asesoría y control legal de todas las actividades que ejecuta el IMAS. Jerárquicamente se ubica en el nivel *staff*, inmediatamente después de la Gerencia General y su contribución se sustenta en el ordenamiento jurídico general.

**9. Planeamiento Institucional.**

**Esta dependencia tiene como función la formulación de los planes institucionales, en términos de los objetivos, metas, programas y proyectos a ejecutar. Además, ejerce la función de control y evaluación de los resultados que se produzcan. Depende jerárquicamente de la Gerencia General y coordina su función con los equipos y dependencias operativas del Area Social, Empresas Comerciales y Gestión Administrativa, Financiera e Informática.**

