

86-005409

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



*26 90 22  
Domingo  
quince*

# DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CUENTA CORRIENTE PARA PATRONOS EN MORA CON EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

TESIS PRESENTADA POR :

CARLOS ALBERTO AYALA ZELAYA  
GUILLERMO ESTRADA HERNANDEZ  
JOSE ANTONIO GARCIA HERNANDEZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:

## LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENERO 1985



SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

T  
368.4  
A973d

g.1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**DR. MIGUEL ANGEL PARADA  
RECTOR**

**DRA. ANA GLORIA CASTANEDA DE MONTOYA  
SECRETARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ  
DECANO**

**LIC. JOSE FERNANDO FLORES  
SECRETARIO**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**PRESIDENTE : LIC. ROBERTO RODRIGUEZ LINDO**  
**1er. VOCAL : LIC. SABAS ANTONIO TOBAR SARAVIA**  
**2o. VOCAL : LIC. MARIO DAGOBERTO UMANZOR**  
  
**ASESOR : LIC. MARIO DAGOBERTO UMANZOR**

**ENERO DE 1985**

UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 10112932

## DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO
- A NUESTRAS ESPOSAS
- A NUESTROS HIJOS
- A NUESTROS FAMILIARES
- A NUESTROS AMIGOS

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO PRIMERO

I -GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

1. Antecedentes sobre la creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	1
2. Objetivos del ISSS	3
3. Políticas Institucionales	4
4. Campo de Aplicación	6
5. Recursos y Financiamiento	8
6. Dificultades para la extensión del régimen del Seguro Social hacia otros sectores de población	9
7. Estructura de organización del ISSS	13

CAPITULO SEGUNDO

II -INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA SECCION COBRANZAS

1. Organización	23
a) Antecedentes históricos de la creación de la Sección Cobranzas	23
b) Dependencia Jerárquica	25
c) Estructura de Organización	25
d) Objetivos	27
e) Políticas	27
f) Normas	28
g) Funciones	29
2. Funcionamiento de la Sección Cobranzas	30
a) Recursos	32

b) Procedimientos	37
c) Relaciones	87
d) Estadísticas	97

CAPITULO TERCERO

III -ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

1. Generalidades	112
2. Metodología de análisis	113
3. Presentación de resultados de análisis	114
a) Análisis de la organización y dependencia jerárquica	115
b) Análisis de los objetivos	116
c) Análisis de las políticas y normas	117
d) Análisis de las funciones	118
e) Análisis de los recursos	119
f) Análisis de los procedimientos	120
g) Análisis de las relaciones	126
h) Análisis de los formularios	127
i) Análisis de los controles estadísticos	128
4. Conclusiones y Recomendaciones	129
a) Conclusiones	129
b) Recomendaciones	132

CAPITULO CUARTO

IV -GENERACION, EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS

1. Descripción de la metodología utilizada	135
2. Aplicación del modelo	139
a) Definición de los objetivos de decisión	139
b) Clasificación y ponderación de los objetivos de decisión	142
c) Definición de alternativas	143

d) Evaluación previa de alternativas	143
e) Identificación de alternativas factibles	146
f) Evaluación de alternativas factibles	150

CAPITULO QUINTO

v -DISEÑO PROPUESTO

1. Generalidades del diseño propuesto	159
2. Ventajas y desventajas	161
a) Ventajas	161
b) Desventajas	162
3. Descripción de la configuración del sistema	165
4. Descripción del funcionamiento del sistema	166
5. Manual de organización	170
6. Manual de procedimientos	201
7. Controles estadísticos	280
8. Recomendaciones finales	282
9. Descripción del plan de implantación	284
ANEXOS	288
BIBLIOGRAFIA	346

El contenido del trabajo se refleja en cinco capítulos, en el primero se expone en forma resumida datos relativos a los antecedentes de creación del Seguro Social, sus objetivos, políticas, campo de aplicación, recursos con que cuenta y sus principales fuentes de financiamiento, así como

CAPITULO PRIMERO

I- GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO  
DEL SEGURO SOCIAL

CAPITULO PRIMERO

I- GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

1

1. Antecedentes sobre la creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

La Seguridad Social está constituida por los esfuerzos de la sociedad, especialmente a través del Estado, encaminados a mantener la salud física, mental y espiritual del ser humano, lo mismo que los ingresos económicos adecuados, que le permitan llevar una existencia digna en comunidad, mediante programas bien estructurados de medicina social, de asistencia social, de servicios sociales, de seguros sociales, etc., y se fundamenta en los principios de Universalidad, Solidaridad, Igualdad y Unidad.

En el país la institución que tiene por objeto cubrir al trabajador y a su grupo familiar de los riesgos naturales y sociales que constantemente amenazan su salud, integridad física y su vida, es el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

La creación del ISSS como organismo responsable de llevar a cabo los fines de la Seguridad Social se remontan hasta 1923, cuando El Salvador asumió el compromiso de establecer el Seguro obligatorio, en la convención de países americanos celebrada en Washington.

En 1945 ese compromiso adquirido tuvo oportunidad de realizarse, cuando mediante reformas introducidas a la Constitución Política de 1886, aparece el concepto de Seguridad Social como norma obligatoria, ya que en el artículo N° 157 de la misma expresamente se dice: "Una ley establecerá el Seguro Social obligatorio con el concurso del Estado, los patronos y los trabajadores". Tres años después el Gobierno organizó una comisión de trabajo encargada de preparar el proyecto de Ley del Seguro Social; esta comisión se convirtió después en el Consejo Nacional de Seguridad Social.

En febrero de 1949, se emitió un Decreto Ejecutivo que crea el

Consejo de Seguridad Social, el cual realizó una investigación preliminar sobre los trabajadores de la empresa privada; y en septiembre del mismo año fue emitida la primera Ley del Seguro Social, la cual sirvió de base para que el 23 de diciembre se creara el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

En el Art. 187 de la Constitución Política de 1950 se estipula a demás, que: "La Seguridad Social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La Ley regulará los alcances, extensión y forma en que debe ser puesta en vigor"; y los instrumentos jurídicos que norman lo estipulado en el principio doctrinario mencionado, son los respectivos reglamentos de aplicación de la Ley del Seguro Social.

Desde 1950 hasta los **tres primeros** meses de 1954, el Instituto estudia las posibilidades de otorgar prestaciones a los trabajadores cotizantes con la asesoría de expertos extranjeros y comienza simultáneamente a preparar personal salvadoreño en el campo de la Seguridad Social.

En 1953 se sustituyó la primera Ley por la actual Ley del Seguro Social, la cual fue puesta en vigencia a partir de enero de 1954.

El ISSS comienza a otorgar prestaciones de salud en el mes de mayo de dicho año, a los 18.000 trabajadores inscritos a esa fecha. El 25 de septiembre de 1968 el Poder Ejecutivo, en Consejo de Ministros aprobó el Reglamento de Aplicación de los Seguros de Invalidez, Vejez y Muerte, presentado por el Consejo Directivo a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el cual aparece publicado el 20 de diciembre del mismo año, y comenzó a funcionar a partir del 1° de enero del año siguiente.

En 1970 se otorgaron las primeras pensiones por invalidez y en 1971, las primeras de Vejez; a partir de este año y cumpliendo con lo establecido en su Ley, el Instituto ha extendido sus servicios hacia nuevos sec

tôres de población tales como: los trabajadores del sector público de las zonas occidental y oriental del país en 1979 y 1980 respectivamente; y a las esposas o compañeras de vida de los asegurados cotizantes a partir del 1° de octubre de 1980.

Como puede apreciarse en lo mencionado anteriormente, el Instituto ha venido a través del tiempo, logrando el cumplimiento del objetivo de su creación mediante la incorporación de nuevos sectores de población y mediante la adopción de mejoras en los sistemas de prestaciones que ofrece a los asegurados.

Sin embargo, para efectos de conocimiento global de los que persigue la Institución, es procedente mencionar los objetivos que persigue el Seguro Social.

## 2. Objetivos del ISSS <sup>1/</sup>

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en su afán de encauzar todos los esfuerzos de la Institución hacia el cumplimiento del objeto de su creación, tiene definidos los objetivos Institucionales, en los siguientes términos:

- a) Otorgar asistencia médica de la mejor calidad y prestaciones de carácter económico y en especie a los trabajadores asegurados y/o beneficiarios de acuerdo a las necesidades actuales.
- b) Ampliar la cobertura del ISSS, incorporando nuevos grupos de trabajadores y a la familia de todos los asegurados.
- c) Mejorar permanentemente los sistemas de otorgamiento de las prestaciones

---

<sup>1/</sup> Estructura de Organización Propuesta. Unidad de Planificación y Coordinación. Noviembre 1980. p. 3.

de salud, económicas y en especie;

- d) Mejorar la capacidad instalada del Instituto para la incorporación de nuevos grupos de población;
- e) Racionalizar la utilización de los recursos con que cuenta el Instituto.

### 3. Políticas Institucionales 2/

Los criterios generales que orientan la acción del Instituto Salvadoreño del Seguro Social hacia el cumplimiento de los objetivos, se reflejan en las políticas definidas a continuación:

#### GENERALES:

- a) Incorporar en forma sistemática y acelerada a todos aquellos contingentes poblacionales sujetos de ser incorporados al I.S.S.S.
- b) Lograr una verdadera seguridad social coordinando esfuerzos con otras instituciones afines.
- c) Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y otras agencias del sector, la creación de un sistema nacional de Salud del país, para todos los salvadoreños.
- d) Aumentar la producción y productividad de los servicios del I.S.S.S. cualitativa y cuantitativamente para atender a una mayor población de mane-  
ra efectiva y económica.
- e) Desarrollar la infraestructura física y técnica necesaria para atender el crecimiento vegetativo y a los nuevos grupos a incorporarse.
- f) Procurar permanentemente la mejora de las prestaciones actuales e incre-

---

2/ Estructura de Organización Propuesta. Opus Cit. p.6.

mentar otros tipos de beneficios.

#### ESPECIFICAS

- a) Colaborar en los programas de Educación para la Salud.
- b) Contribuir a la prevención de enfermedades y accidentes de la población asegurada.
- c) Mejorar permanentemente la eficiencia de los sistemas de atención médica.
- d) Procurar una estrecha relación médico-paciente, para el logro de una medicina "más humana".
- e) Actualizar y mejorar el monto de las prestaciones económicas con relación al poder adquisitivo de la moneda.
- f) Adecuar la organización del Instituto a su desarrollo actual y al aumento acelerado de cobertura que tendrá efecto en un período muy próximo.
- g) Mejorar los sistemas y procedimientos médico-administrativos para otorgar servicios más eficientes.
- h) Motivar e incentivar al personal de la Institución mediante la adecuada organización y racionalización del trabajo, ajuste de la escala salarial, capacitación y entrenamiento al personal que la necesite, para lograr su realización.
- i) Ajustar permanentemente los mecanismos de reclutamiento y selección al personal que permita posibilidades de desarrollo y ascenso a aquellos -- trabajadores que vayan superándose, y que puedan optar a cargos o posiciones vacantes o nuevas, si reúnen los requisitos necesarios.
- j) Dar igualdad de posibilidades a cualquier ciudadano que aspire a una plaza en el I.S.S.S. entre todos los que reúnan los requisitos básicos seleccionando al (o a los) que cumplan mejor con los requisitos exigidos.

Esta situación será aplicable después de un proceso de búsqueda dentro de la institución.

k) Actualizar y dar vigencia al reglamento interno de la Institución.

4. Campo de Aplicación ado que deje de cotizar por pasar a una empresa no

El campo de aplicación del Instituto ha ido ampliándose significativamente, con respecto a su origen, ya que inicialmente la prestación de servicio se dió para los trabajadores de algunas empresas que geográficamente estaban ubicadas en la periferia del municipio de San Salvador, además de que dichas empresas debían tener por lo menos cinco (5) trabajadores, pero no más de 249 con un salario no mayor de ¢ 500.00 y no menor de ¢ 65.00 mensuales al servicio de un mismo patrono

En la actualidad, el campo de aplicación se ha extendido grandemente a tal grado que, el Régimen del Seguro Social es obligatorio y se aplica a todos los trabajadores que dependen de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

La ley y reglamento señalan además, que el Régimen del Seguro Social no será aún aplicable a:

- a) Los trabajadores al servicio del Estado, de los Municipios y las Entidades Oficiales Autónomas;
- b) Los trabajadores domésticos;
- c) Los trabajadores que sólo eventualmente trabajen para un patrono.
- d) Los trabajadores agrícolas.

Con la creación del Régimen Especial de Salud, se incorporaron los - - trabajadores del Estado de las regiones occidental y oriental; y referente a los trabajadores de las Entidades Oficiales Autónomas, el Régimen del Seguro Social se aplica únicamente a las descritas en el cuadro siguiente, - donde se especifica además la clase de régimen para la cual cotizan.

ENTIDADES OFICIALES AUTONOMAS  
INCORPORADAS AL REGIMEN DEL SEGURO SOCIAL

ENTIDADES OFICIALES AUTONOMAS	REGIMEN AL QUE COTIZAN			
	RC	IVM	FSV	INPEP
Fondo Social para la Vivienda			X	
Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos	X			
Instituto Salvadoreño del Seguro Social	X	X	X	X
Banco Central de Reserva	X		X	
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa			X	X
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	X	X	X	X
Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	X	X	X	X
Banco Nacional de Fomento Industrial	X		X	
Instituto Regulador de Abastecimientos	X		X	
Circuito de Teatros Nacionales			X	
Lotería Nacional			X	
Banco de Fomento Agropecuario	X			
Textilera Izalco	X	X		
Hilados y Tejidos El León	X	X		
Federación de Cajas de Créditos	X	X	X	

FUENTE: Sección Cotizaciones ISSS. Marzo 1984.

RC = Riesgos Comunes  
IVM = Invalidez, Vejez y Muerte  
FSV = Fondo Social para la Vivienda  
INPEP = Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos.

## 5. Recursos y Financiamiento

Las prestaciones y servicios otorgados por el Instituto a los asegurados, beneficiarios y derecho-habientes, necesita de la concurrencia de diferentes clases de recursos entre los cuales se pueden mencionar:

### a) Recursos Humanos

En este grupo están comprendidos el esfuerzo y la actividad que genera todo el personal de la Institución; además del conocimiento, experiencia, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, etc., que ponen de manifiesto en la consecución de los objetivos institucionales.

### b) Recursos Materiales

Se incluyen en este grupo, las instalaciones físicas necesarias para la atención de sus asegurados, el mobiliario y equipo, medicinas, recursos financieros, etc., con que cuenta el ISSS.

### c) Recursos Técnicos

Son todas las herramientas administrativas y técnicas que el Instituto requiere en el desarrollo de sus actividades, con el fin de lograr la racionalización en el uso de los recursos de la Institución.

Respecto a los recursos financieros con los que cuenta el Instituto, se puede decir que provienen básicamente de las cotizaciones de los trabajadores, patronos y el Estado; además del aporte tripartito mencionado, de acuerdo con el Art. 25 de la Ley y Reglamentos del ISSS, de 1981, el Instituto se financia con:

- a) Las rentas, intereses y utilidades provenientes de las inversiones, de las reservas y fondos de excedentes;
- b) Los subsidios y los bienes que adquiere a título de herencia, donación o

- légado;
- c) El producto de las multas e intereses impuestos de conformidad con la -- presente Ley y Reglamento; y
- d) Otros ingresos que obtenga a cualquier título.

Los recursos de cada programa se destinarán exclusivamente a los fines establecidos en dicho programa conforme a la Ley y Reglamentos y se distribuirán en la forma prescrita por ellos.

También constituye fuente de financiamiento el 2% que en carác-- ter de cotización se deduce de los subsidios correspondientes a los incapacitados por enfermedad, accidente o maternidad.

Los porcentajes de cotización vigentes con que contribuyen al - ISSS los diferentes sectores, se detallan en el cuadro siguiente:

ESTRUCTURA DE LAS TASAS DE COTIZACIONES VIGENTES			
Sectores	Reg. Gen. de Salud	Reg. Esp. de Salud	Reg. de Pen.
Patronos	6.25 %	5.57 %	2.00 %
Trabajadores	2.50 %	2.23 %	1.00 %
Estado *	-	-	0.50 %
Totales	8.75 %	7.80 %	3.50 %

FUENTE: Síntesis y Desarrollo del ISSS. Agosto de 1981.

- \* El Estado aportará una cuota fija de  $\text{C} 5.0$  millones de colones que será ajustada cada 5 años de acuerdo con los estudios actuariales correspondientes.

#### 6. Dificultades para la Extensión del Régimen del Seguro Social hacia otros Sectores de Población

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social se ha visto en los úl

timos años en dificultades para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos que tiene definidos, principalmente por causas de tipo económico, las cuales, de acuerdo a su origen, se pueden clasificar en externas e internas.

Entre las causas de carácter externo se pueden mencionar:

a) La sensible disminución de los ingresos que en concepto de cotizaciones obrero-patronales ha venido recibiendo el Instituto a partir de 1980, ocasionado básicamente por la situación que vive el país, ya que de ella se deriva el cierre de numerosas fuentes de trabajo, con el lógico desempleo de gran cantidad de trabajadores cotizantes. En el cuadro siguiente se muestra dicha situación:

#### TRABAJADORES COTIZANTES AL ISSS SEGUN ZONAS GEOGRAFICAS

Años	Metropol.	Central	Occident.	Oriental	Total	%
1977	136218	23311	30079	16691	206299	100.0
1978.	148961	25775	27566	17082	219384	106.3
1979	154321	25883	25340	17945	223489	108.3
1980	128916	23008	25268	14671	191863	93.0
1981	123568	19009	18828	15769	177174	85.8
1982	126752	19144	24038	14642	184576	89.5
1983 *	127676	17872	24303	15178	185029	89.7

FUENTE: Estadísticas del ISSS, 1982.

\* Cifras Provisionales.

b) El incremento en el volumen de prestaciones médicas otorgadas ocasionado básicamente por la incorporación de los beneficiarios, sin haber considerado para su financiamiento algún incremento razonable en el porcentaje de

cotización vigente.

c) El incremento en el volumen de prestaciones médicas otorgadas ocasionado por la incorporación de los trabajadores del Sector Público de las Regiones Occidental y Oriental del país; habiendo definido para su financiamiento un porcentaje mínimo de 2.23% de cotización para el trabajador y el 5.57% para el Estado como patrono.

Los incrementos en los volúmenes de prestaciones médicas, puede notarse en las cifras del cuadro siguiente:

CONSULTAS MEDICAS OTORGADAS SEGUN SECTOR INCORPORADO

Años	Reg. General	Reg. Especial	Beneficiarias	Total
1977	898933	-	-	898933
1978	1017121	-	-	1017121
1979	1024591	-	-	1024591
1980	1051554	32498	-	1084052
1981	980213	74943	217379	1272535
1982	905549	67604	277406	1250559
1983*	957552	79796	292586	1329954

FUENTE: Estadísticas ISSS, 1982.

\* Cifras Provisionales.

Entre las causas de carácter interno se encuentra fundamentalmente la mora patronal, rubro que hasta el 31 de Diciembre de 1983 ascendía casi a 145 millones de colones, de los cuales 75 millones corresponden al Sector Privado y 70 millones al Sector Público, tal como se muestra en los cuadros siguientes.

## MORA PATRONAL- SECTOR PRIVADO I.S.S.S.

(Datos en miles de colones)

AÑOS	MONTO DE LA MORA	INCREMENTO ANUAL	MONTO ANUAL RECUPERADO	SALDO ACUMULADO	PORCENTAJE
1978	25,399.0	4,875.8	986.9	24,412.1	100.0
1979	35,418.7	10,019.7	1,201.5	34,217.2	140.2
1980	42,715.5	7,296.8	1,525.6	41,189.9	168.7
1981	50,012.3	13,671.8	3,538.0	46,474.3	190.4
1982	66,337.0	16,324.7	4,945.3	61,391.7	251.5
1983	81,444.6	15,107.6	7,396.2	74,048.4	303.3

FUENTE: Sección Cobranzas I.S.S.S.

## MORA PATRONAL - SECTOR PUBLICO I.S.S.S.

(Datos en miles de colones)

AÑOS	MONTO DE LA MORA	INCREMENTO ANUAL	MONTO ANUAL RECUPERADO	SALDO ACUMULADO	PORCENTAJE
1979	5,168.6	5,168.6	-	5,168.6	100.0
1980	20,883.3	15,664.7	4,000.0	16,883.3	325.7
1981	37,736.0	16,902.7	-	33,736.0	652.7
1982	55,124.7	17,388.7	-	51,124.7	989.1
1983	73,516.1	18,391.4	-	69,516.1	1345.0

FUENTE: Sección Estudios Económicos I.S.S.S.

Las cifras de los cuadros anteriores demuestran la similar incidencia que la mora de ambos sectores tiene en el Instituto, y que afecta en forma negativa su funcionamiento, lo que no le permite el cumplimiento adecuado de sus objetivos.

Es posible identificar algunos aspectos que han contribuido a que la mora de los patronos haya llegado a los niveles apuntados, tales como:

- La suficiente liquidez financiera que hasta hace algunos años gozaba el Instituto no hacía sentir necesidad de gestionar su recuperación.
- El incumplimiento por parte del Estado de la cancelación de sus cotizaciones.
- El registro de una cantidad de mora patronal mal establecida que actualmente se ha vuelto de difícil recuperación.

Partiendo de la consideración de que el ISSS poco o nada puede hacer por corregir los problemas ocasionados por las causas de carácter externo, ya que escapan a su control, bien podría dedicar esfuerzos al desarrollo de actividades orientadas a combatir o frenar el acelerado crecimiento de la mora patronal.

Como dentro de la organización del Instituto, la dependencia responsable de registrar, gestionar su cobro y recuperar la mora patronal es la Sección de Cobranzas, el estudio sobre dicho problema se centrará en la misma, considerando para ello el análisis integral de su organización y funcionamiento, lo que es el objeto primordial del capítulo II.

## 7. Estructura de Organización del ISSS

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social es una persona jurídica que funciona como una entidad autónoma, sin más limitaciones que las que emanan de su ley, y goza de todas las prerrogativas y exenciones fiscales y municipales establecidas a favor de las instituciones oficiales autónomas. Esta institución de derecho público es el organismo encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el Seguro Social en su labor de cubrir en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores. Su estructura de organización actual (ver anexo N° 1) obedece a la propuesta efectuada por el Departamento de Desarrollo Institucional el mes de octubre de 1982 ante las autoridades superiores del mismo; conviene aclarar que dicha estructura de organización no cuenta con la aprobación necesaria para ser oficial, ya que únicamente la parte que se refiere a la División Médica ha sido aprobada el 17 de mayo de 1983.

Para la descripción de la organización actual, se ha creído con-

veniente utilizar la clasificación por niveles de autoridad y responsabilidad aplicada en la propuesta de organización para el ISSS, efectuada por la Unidad de Planificación y Coordinación el mes de noviembre de 1980.

#### PRIMER NIVEL JERARQUICO: CONSEJO DIRECTIVO

Integrado por: El Ministro de Trabajo y Previsión Social; un representante del Ministerio de Hacienda, un representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, un representante del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, un representante del Ministerio de Economía, dos representantes de los trabajadores, dos representantes de los patronos; un representante del Colegio Médico, un representante de la Sociedad Dental de El Salvador y el Director General del ISSS.

#### FUNCION BASICA <sup>4/</sup>

Administrar el Instituto de acuerdo con la Ley y Reglamentos, orientar su gestión y elaborar los planes y programas que debe llevar a cabo este organismo.

Para la realización de sus actividades cuenta con la colaboración del Comité de Inversiones y de la Auditoría Externa.

#### COMITE DE INVERSIONES

Integrado por: El Presidente del Consejo Directivo, El Presidente del Banco Central de Reserva de El Salvador, un representante de los patronos y un representante de los trabajadores.

---

<sup>4/</sup> Ley y Reglamentos del ISSS. Art. 14

FUNCION BASICA 5/

Seleccionar y determinar la oportunidad de las inversiones de las reservas técnicas de los seguros de pensiones por riesgos profesionales, invalidez, vejez y muerte.

AUDITORIA EXTERNA 6/

Función Básica

Revisar los registros contables del Instituto de conformidad con las normas y principios de Auditoría generalmente aceptados.

SEGUNDO NIVEL JERARQUICO: DIRECCION GENERAL

Integrado por: Director y Subdirector.

FUNCION BASICA 7/

Estudiar las posibilidades de extensión del Seguro Social a nuevos sectores de población, así como preparar los programas de trabajo y hacer los estudios e investigaciones especiales de carácter técnico y administrativo, tanto en lo que se refiere a las cotizaciones como a las prestaciones.

Director General

Le corresponde cumplir y vigilar el cumplimiento de la Ley y Re-

---

5/ Estudio Institucional. ISSS. Mayo 1975.

6/ Estructura de Organización Propuesta. Opus Cit. p. 32

7/ Ley y Reglamentos del ISSS. 1976 Art. 18 y 19.

glamentos vigentes y de los acuerdos del Consejo Directivo.

Subdirector General

Desempeñar las atribuciones y cumplir con las obligaciones del Director General en ausencia de éste y asistirlo en el desempeño de sus funciones.

TERCER NIVEL JERARQUICO: ELEMENTOS ASESORES Y DIVISIONES

Integrado por: Comité Técnico Consultivo, Unidad de Planificación, Asesorías y Divisiones (Prestaciones Económicas, Administrativa y Médica).

Comité Técnico Consultivo

Integrado por: Director General, Subdirector General, Jefe División de Prestaciones Económicas, Jefe División Administrativa, Jefe División Médica, Jefe Unidad de Planificación.

FUNCION BASICA

Asesorar a la Dirección General del Instituto en la toma de decisiones sobre asuntos de relevante importancia.

Unidad de Planificación

Integrada por: Depto. Actuarial y Estadística, Depto. Ingeniería y Arquitectura y Departamento de Desarrollo Institucional.

FUNCION BASICA

Asesorar a la Dirección General mediante la planificación, coordinación y desarrollo de planes y programas a corto, mediano y largo plazo; y también a través de la realización de estudios para la ampliación del Régimen del ISSS, así como estudios técnicos orientados a lograr la raciona-

lización en la utilización de los recursos del Instituto.

ASESORIAS (Auditoría Interna, Secretaría General, Asuntos Internacionales y Depto. Jurídico)

FUNCION BASICA

Asesorar a la Dirección General mediante la realización de actividades propias de su especialidad.

DIVISION DE PRESTACIONES ECONOMICAS

Integrada por: Comisión Técnica de Invalidez, Depto. de Cuenta Individual, Depto. de Beneficios, Depto. de Inspección, Coordinación de Sucursales, Sucursales (Santa Ana, Sonsonate y San Miguel).

FUNCION BASICA

Administrar la ejecución de planes y programas relativos a la aplicación del Régimen de Pensiones.

DIVISION ADMINISTRATIVA

Integrada por: Asesoría de la División, Depto. de Recursos Humanos, Depto. de Administración Financiera, Depto. de Proveduría, Depto. de Informática, Depto. de Tesorería, Servicios Generales, Relaciones Públicas.

FUNCION BASICA

Administrar la ejecución de planes y programas relacionados con el aprovisionamiento adecuado de recursos; con el registro contable de las operaciones financieras efectuadas, con la contratación de personal; con los sistemas de información existentes y con las relaciones públicas que el Instituto mantiene con otras dependencias.

## Asesoría de División Administrativa

## FUNCION BASICA

Asesorar a la Jefatura de la División Administrativa en aspectos técnicos, así como también desarrollar actividades de coordinación de los sistemas mecanizados.

Comité Asesor División Médica 9/

## FUNCION BASICA

Asesorar a la Jefatura de la División Médica, en aspectos científicos, técnicos y administrativos que a juicio del Jefe de la División requieran de su participación.

Auditoría Médico-Odontológica 10/

## FUNCION BASICA

Analizar y valorar sistemática y objetivamente la calidad del trabajo profesional médico-odontológico desarrollado en el ISSS, de conformidad con las normas establecidas al respecto, a fin de mejorar efectivamente la calidad de la atención ofrecida a los derecho-habientes.

Enseñanza e Investigación Científica 11/

## FUNCION BASICA

Planificar y desarrollar los programas de formación y capacitación técnica del personal médico y paramédico del Instituto, así como también promover la investigación médico-científica en el ISSS.

---

9/ Estructura de Organización-División Médica del ISSS, Abril 1983, p. 5.

10/ Ibid p. 6

11/ Ibid, p. 6

Riesgos Profesionales 12/

FUNCION BASICA

Planificar las actividades referentes a la elaboración y ejecución de normas y procedimientos técnicos encaminadas a la prevención de riesgos profesionales (accidentes, enfermedades profesionales, etc.)

Medicina Preventiva 13/

FUNCION BASICA

Planificar las actividades referentes a la elaboración y ejecución de normas y procedimientos encaminados a la prevención de enfermedades comunes.

QUINTO NIVEL JERARQUICO: DEPARTAMENTOS Y SUPERVISIONES REGIONALES

Integrado por: Jefes de Departamentos (Divisiones u Hospitales) y Supervisores Regionales.

Jefes de Departamento

Responderán directamente ante el Jefe de División o ante el Director del Hospital correspondiente por la realización de sus actividades y ejercerán su autoridad directamente sobre los jefes de Sección o Servicio, e indirectamente sobre todo el personal subalterno nombrado en el Departamento.

Supervisores Regionales

Responderán directamente ante el Jefe de la División Médica por la realización de sus actividades y ejercerán su autoridad directamente so-

---

12/ Estructura de Organización Propuesta. División Médica p. 6

13/ Ibid, p. 7.

b̄re los Directores Médicos de los Centros de Atención que comprenda su Región, así como también sobre los Directores de las Sucursales correspondientes; e indirectamente sobre el personal subalterno nombrado en dichas dependencias.

#### SEXTO NIVEL JERARQUICO: CENTROS DE ATENCION

Integrado por: Directores de Centros de Atención

Director de Centro de Atención

Responderá directamente ante el Supervisor Regional correspondiente por el desarrollo de las actividades relacionadas con la prestación de servicios de atención médica, y ejercerá su autoridad directamente sobre el personal nombrado en el Centro de Atención.

#### SEPTIMO NIVEL JERARQUICO: SECCIONES Y/O SERVICIOS

Integrado por: Jefes de Sección y/o Servicios.

Jefe de Sección y/o Servicios

Responderá directamente ante el Jefe de Departamento correspondiente, por el desarrollo de sus actividades y ejercerá su autoridad sobre el personal nombrado en la Sección y/o Servicio.

En este nivel jerárquico se encuentra la Sección Cobranzas, dependiendo jerárquicamente del Departamento de Cuenta Individual de la División de Prestaciones Económicas, Unidad que es motivo del presente trabajo de tesis.

CAPITULO SEGUNDO

II- INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA SECCION COBRANZAS

## CAPITULO SEGUNDO

## II- INVESTIGACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA SECCION COBRANZAS

Una vez definidas en términos generales las bases conceptuales - en que descansa la creación y organización del Instituto Salvadoreño del Seguro Social como organismo destinado a realizar los fines de la Seguridad Social en el país, se describe en el presente capítulo la investigación de campo realizada y los resultados obtenidos a través de la misma.

Las actividades relacionadas con el control de la mora patronal se desarrollan básicamente en la Sección Cobranzas del Departamento de Cuenta Individual en las oficinas administrativas centrales del ISSS, por contar esta dependencia con la infraestructura necesaria y adecuada para la realización de dichas actividades, y por considerar además que la concentración de la mayor parte de patronos (empresas) cotizantes al Régimen del Seguro Social, que son los que originan estas operaciones, está en el Departamento de San Salvador, en tal sentido, la investigación se realizó en la mencionada dependencia, aunque también se efectuaron visitas a las sucursales de Santa Ana y Sonsonate con el afán de determinar en que forma y a través de que medios se desarrollan las actividades de cobranzas.

La situación actual de la Sección Cobranzas, se ha enfocado desde el punto de vista de su organización, así como también en lo que concierne a su funcionamiento; haciendo hincapié en los aspectos administrativos -- que inciden en el sistema que se pretende diseñar, con el objeto de que se logre controlar en forma adecuada el grave problema de la mora patronal.

La información recopilada ha permitido establecer los elementos de juicio necesarios para el análisis de los problemas relacionados con la mora, los cuales han de servir como punto de partida para elaborar el diseño de la alternativa que supere los problemas detectados

## 1. Organización

Como punto de partida en esta etapa del estudio se ha investigado todo lo concerniente a la organización de la Sección Cobranzas, con la finalidad de conocer en detalle su desarrollo y crecimiento desde que fue creada, así como también conocer su estructura de organización vigente y su ubicación dentro del Instituto, sus objetivos, políticas, normas y funciones que rigen las actividades diarias de dicha dependencia.

### a) Antecedentes históricos de la creación de la Sección Cobranzas

Las actividades relacionadas con el control de la mora patronal en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, existen desde el año en que se comenzó a otorgar prestaciones, o sea, desde el año de 1954.

Debido a la poca magnitud del volumen de actividades realizadas, en esta época no se estimó conveniente la creación de una dependencia que se encargara de la realización de este tipo de funciones y únicamente se designó a una persona que pertenecía al Departamento de Inspección, como responsable de todo lo relacionado con el control de dicho rubro.

En la época mencionada, el establecimiento de mora se hacía exclusivamente a través de informes de inspección, sin que se elaboraran las correspondientes planillas de cotizaciones, por lo que tampoco existían organizados los expedientes patronales ni se contaba con registros individuales para cada uno de los patronos.

Los controles eran prácticamente inexistentes por considerarse innecesarios y la gestión de cobro la hacía personalmente el encargado del control.

Fue hasta en 1960 que se creó la Sección de Mora como una dependencia del Departamento de Inspección, otorgándosele con este hecho la importancia que le correspondía dentro de los intereses fi-

nancieros del Instituto; se incrementa el personal con una secretaria y con dos colaboradores quienes auxilian al jefe de la mencionada sección en el registro y control de la mora patronal.

El establecimiento de la mora patronal continúa efectuándose en base a los informes de los inspectores, aunque algunos comienzan a elaborar las correspondientes planillas de cotizaciones, con lo que se origina la creación del archivo para las mismas. Nacen además nuevos controles, tales como un libro único de Registro de Patronos Morosos, en el que se controlaba además de la información referente a las cotizaciones no canceladas, los resultados de la gestión de cobro realizada.

La gestión de cobro también sufre innovaciones, ya que para tal actividad, se elaboran correogramas, que uno de los colaboradores se encarga de hacer llegar al destino correspondiente y el patrono debía presentarse a la dependencia mencionada a solventar sus compromisos con el ISSS.

En el año de 1971 y con el objeto de mantener aparejadas las actividades de registro, control, gestión de cobro y recuperación, la Sección de Mora se transforma en Sección de Cajas y Cobranzas que pasa a formar parte del Departamento de Administración Financiera que pertenece a la División Administrativa; en esta época ya se generaliza el establecimiento y contabilización en base a planillas, con lo que se hace necesario la separación de archivos de expedientes de documentos en mora y se crea uno para el ISSS y otro para el FSV; el registro y contabilización de los documentos probatorios de mora se hace básicamente mediante procesos manuales.

En 1977 la Sección de Cajas y Cobranzas se transforma en Sección Cobranzas manteniendo su dependencia jerárquica y la actividad de Cajas se separa convirtiéndose en una dependencia adicional del Departamento de Administración Financiera; se comienza a incorpo

rar a las actividades de la Sección algún soporte mecanizado tal como la emisión de listados patronales.

La gestión de cobro se efectúa por medio de entrevistadores, quienes citan por teléfono a los patronos morosos. En 1982, la Sección Cobranzas pasa a depender del Departamento de Cuenta Individual que pertenece a la División de Prestaciones Económicas y se incorporan aplicaciones mecanizadas para el cálculo y emisión de notas de cargo, para el cálculo y emisión de multas y de citas de cobro. El cobro se gestiona, además de entrevistas personales, a través de notificaciones de multas impuestas y notas de cargo y se adoptan los convenios de pago aceptados por los patronos, generalizándose el envío de citas de cobro.

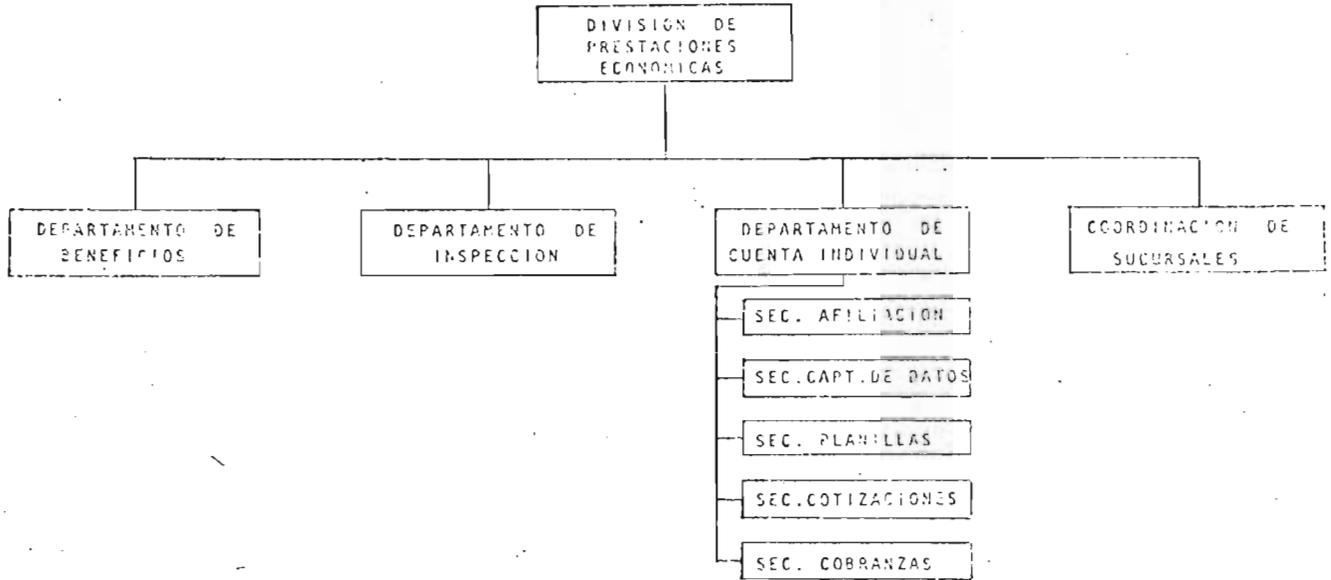
#### b) Dependencia Jerárquica

La Sección Cobranzas es una dependencia del Departamento de Cuenta Individual, que a su vez pertenece a la División de Prestaciones Económicas, lo cual puede visualizarse en mejor forma en el organigrama que se presenta en la página 26.

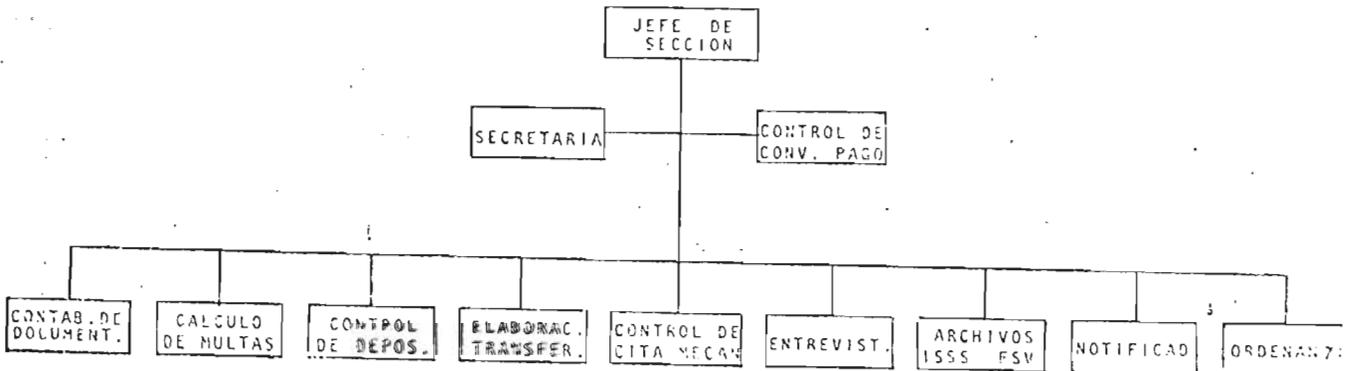
#### c) Estructura de Organización

La organización interna vigente en la Sección Cobranzas es de tipo lineal y todas sus actividades se rigen bajo el principio organizativo de delegación de autoridad. Los diferentes puestos de trabajo que lo integran, se encuentran distribuidos como se observa en el organigrama de la página 26.

ORGANIGRAMA-DIVISION DE PRESTACIONES ECONOMICAS  
(DEPENDENCIA HIERARQUICA DE LA SECCION COBRANZAS)



ESTRUCTURA DE ORGANIZACION - SECCION COBRANZAS



d) Objetivos <sup>1/</sup>

La Sección Cobranzas para el desarrollo de sus funciones tiene - definidos los objetivos siguientes:

- Lograr que la Sección Cobranzas, a través de la agilización de la gestión de cobro, recupere mensualmente ¢ 500,000.00 de la mora patronal;
- Agilizar la gestión de cobro de la mora patronal, mediante el incremento en el número de notificaciones de cobro a patronos morosos;
- Incrementar el número de convenios de pago aceptados y firmados por patronos morosos;
- Agilizar el trámite para la aceptación de órdenes de pago irrevocables;
- Controlar el cumplimiento de los abonos efectuados por los patronos, en las fechas establecidas en los convenios de pago;
- Realizar el cobro oportuno, a través de la actualización de los registros contables de la cuenta individual de los patronos en mora;
- Establecer un adecuado mecanismo de coordinación con el Depto. Jurídico a fin de lograr la recuperación de mora.

## e) Políticas

De acuerdo a la investigación efectuada, la Sección Cobranzas no cuenta en la actualidad con un programa definido de políticas para efectuar la gestión de cobro en forma sistemática, que le permita recuperar la mora patronal; ya que ni siquiera se tiene un listado de direcciones patronales actualizadas.

Sin embargo, por tradición, en la mencionada dependencia se han venido aplicando las políticas generales siguientes:

<sup>1/</sup> FUENTE: Documento preparado por la Jefatura de la Sección Cobranzas. Nov-Dic. 1983

- Conceder facilidades a los patronos morosos, mediante el establecimiento de Convenio de Pago, para que cancelen su deuda con el Instituto.
- Incrementar las actividades de gestión de cobro, mediante la notificación oportuna de la mora.
- Gestionar jurídicamente, a través de la correspondiente dependencia, la recuperación de las deudas de patronos renuentes a pagar.
- Establecer campañas de divulgación en las cuales se haga referencia a las facilidades que el Seguro Social ofrece a los patronos morosos para la cancelación de sus deudas.
- Elaborar y presentar estados de cuenta unicamente a los patronos que lo soliciten.
- Presentar informes de las actividades realizadas por la Sección a la Jefatura del Departamento de Cuenta Individual.
- Informar a los encargados de Cobranzas en las sucursales de los casos de patronos morosos en sus correspondientes zonas.
- Mantener adecuadas relaciones de trabajo con las demás dependencias del Instituto que efectúan actividades relacionadas con la mora patronal.
- Utilizar el recurso de Inspectores para notificar Multas o Citas de Cobro a los patronos morosos de las zonas Central, Oriental y Occidental.

f) Normas

En cuanto se refiere a las normas, aunque no existen detalladas por escrito en documento alguno, ha sido posible identificar algunas de las que se aplican en la Sección Cobranzas.

- Controlar mensualmente el cumplimiento de Convenios de Pago firmados por los patronos morosos.
- Enviar como máximo hasta 3 Avisos de Cobro a los patronos que adeudan al Instituto en concepto de mora.

- Trasladar al Departamento Jurídico del ISSS, los casos de los patronos morosos que no acudan al tercer aviso de cobro enviado por Instituto para que se gestione la recuperación de su deuda por la vía judicial.
- Notificar diariamente un promedio de 40 documentos (Multas o Avisos de Cobro ) por medio de cada uno de los Notificadores empleados en la Sección.

g) Funciones de la Sección Cobranzas

Aunque no se mencionan en ningún documento de manera específica, de acuerdo al objeto de su creación, a la Sección Cobranzas le corresponde desarrollar las funciones siguientes:

-- Recepción y Control de Documentos probatorios de mora patronal.

Actividad que tiene varios orígenes ya que se reciben documentos de las siguientes dependencias:

- Sección Cajas
- Departamento de Inspección
- Sucursales del ISSS
- Sección Planillas
- Sección Cotizaciones
- Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

-- Registro y Contabilización de los documentos de mora patronal.

Actividad que comprende:

- Revisión de documentos recibidos
- Contabilización de los mismos
- Archivo de documentos.

-- Gestión de Cobro.

Actividad que en la actualidad comprende básicamente las entrevistas a patronos morosos citados y el envío de notificaciones de multas y citas de cobro.

La Sección Cobranzas realiza las funciones anteriores específicamente sobre la mora del Sector Privado, ya que cuando se trata de la mora del Sector Público, la dependencia encargada es la Sección de Estudios Económicos del Departamento de Administración Financiera.

Se determinó además que en ninguna de las dos secciones mencionadas existe un sistema definido que les permita conocer en forma oportuna la deuda real de los patronos que incurren en mora, ni políticas adecuadas para gestionar su recuperación.

Otro de los aspectos investigados reveló que la Sección Cobranzas no ejerce ningún tipo de control sobre las actividades realizadas por el Departamento Jurídico del ISSS referentes a las gestión de cobro de mora por la vía Judicial.

##### 5. Funcionamiento de la Sección Cobranzas.

Toda organización, sea de carácter público o privado, independientemente del tipo de actividad hacia las cuales orienta su labor, utiliza sistemas de información.

Estos sistemas, por su importancia dentro de la empresa, encaminados hacia el logro de los objetivos de la misma requieren de la participación activa de sus recursos; y es necesario que ésta se efectúe a través de relaciones de trabajo correctamente definidas.

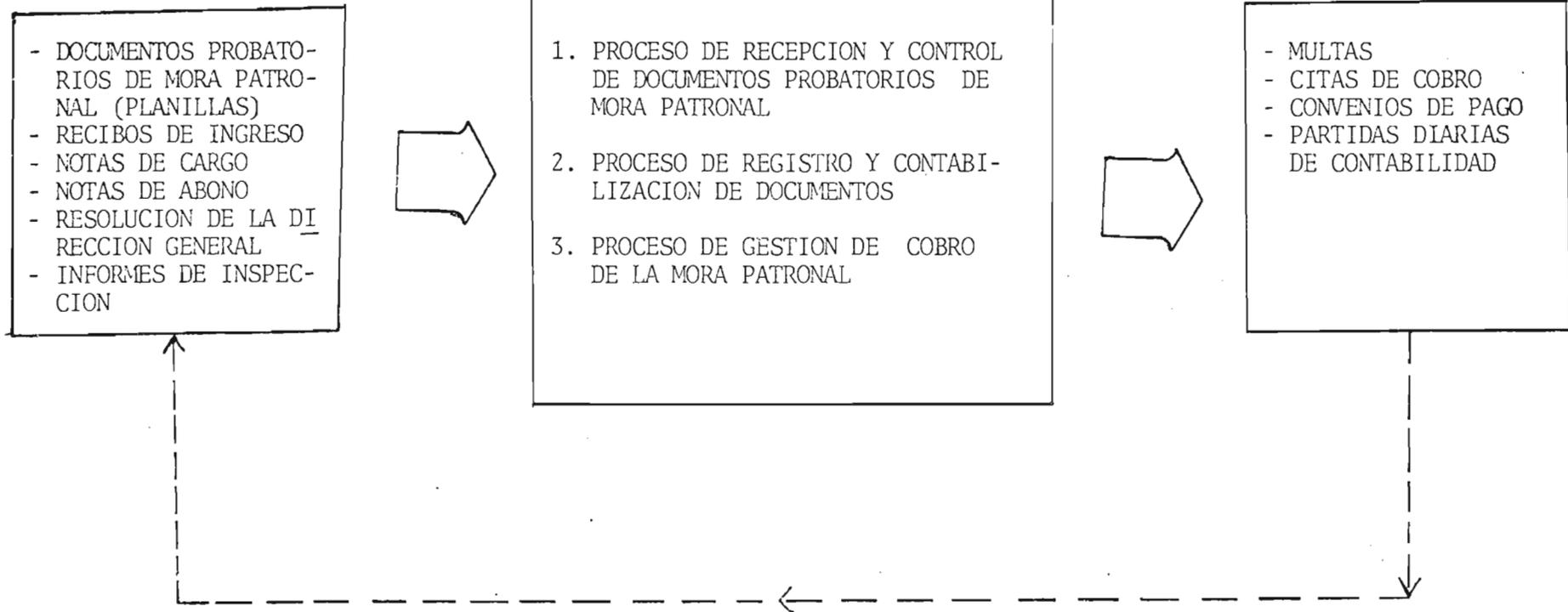
El sistema de información utilizado actualmente en la Sección Cobranzas para el desarrollo de sus actividades, se ha logrado esquematizar de la siguiente manera:

SISTEMA DE INFORMACION ACTUAL - SECCION COBRANZAS

ENTRADAS

PROCESO

SALIDAS



Dentro del mencionado sistema participan o están involucrados -- una serie de variables que inciden en su funcionamiento, tales como la estructura de organización de la dependencia encargada de su operación, (lo que ya se ha tratado en el numeral anterior); los recursos necesarios para que el sistema funcione; los procedimientos que utilizan; las relaciones que el sistema de información mantiene con otras dependencias del Instituto y otras ajenas a éste, así como los formularios que se utilizan.

a) Recursos

La Sección Cobranzas para el desarrollo de sus actividades tiene asignados los recursos siguientes:

- Recursos Humanos

Cuenta en la actualidad con 27 personas clasificadas de acuerdo a la afinidad de sus funciones en 12 puestos de trabajo, los cuales se detallan en la página 34.

- Recursos Físicos

La Sección en estudio está ubicada en el tercer nivel del edificio de las oficinas administrativas centrales del ISSS (Condominio El Salvador) y ocupa un área aproximada de  $371 \text{ M}^2$  en la que está distribuido el personal, mobiliario y equipo con que cuenta.

Dentro de los recursos físicos asignados a la Sección Cobranzas es necesario mencionar que el área destinada para los archivos de expedientes de documentos probatorios de mora patronal es de aproximadamente  $54 \text{ M}^2$ ; lo que nos da un espacio de  $27 \text{ M}^2$  para cada uno de los archivos, ya que por cuestiones de carácter administrativo se tiene un archivo para documentos del ISSS y otro para documentos del FSV.

En cada uno de los archivos mencionados se encuentran aproximadamente --

22000 expedientes patronales ordenados en anaqueles e igual número de fichas de control de mora patronal almacenadas en archivadores metálicos.

Cabe hacer la aclaración que debido a la saturación de expedientes, algunos de ellos no se encuentran ubicados en los anaqueles.

Lo mencionado anteriormente se puede apreciar en forma gráfica en la distribución en planta que se presenta en la página 35.

c) Recursos Materiales

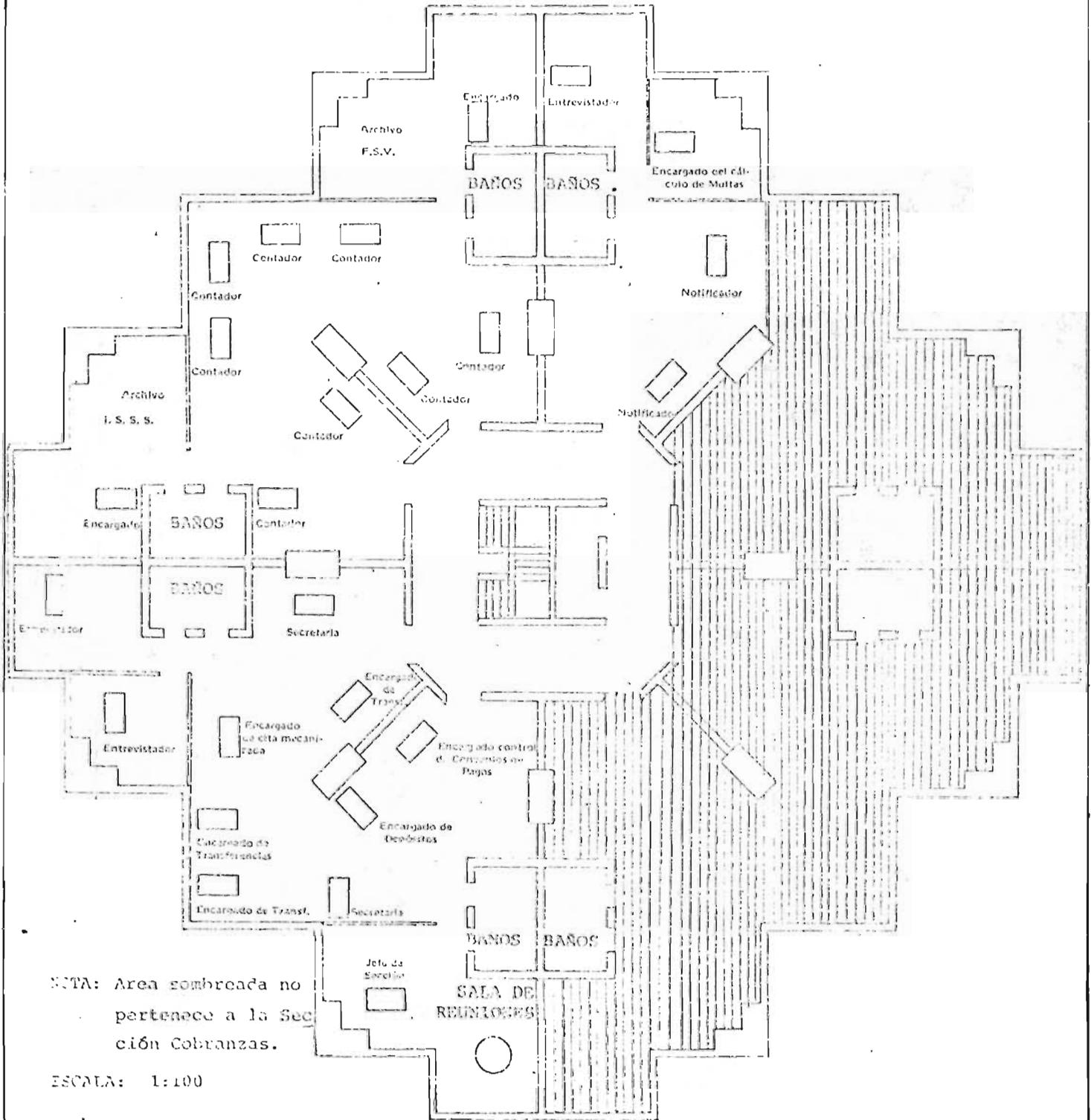
En este rubro están comprendidos el mobiliario y equipo con que cuenta la Sección y las cifras de la asignación presupuestaria destinada para su funcionamiento en 1984 (Ver página 36 )

## Recursos Humanos - Sección Cobranzas

Puestos de Trabajo	Cantidad	Función Principal
Jefe de Sección	1	Planear, organizar, coordinar y controlar las funciones del personal bajo su responsabilidad.
Secretarias	2	Actividades de Secretaría.
Enc. de cita mecanizada	1	Controlar el envío de la cita mecanizada.
Contadores	8	Procedimientos contables para el registro de la mora patronal.
Entrevistadores	3	Atención de patronos que se presentan a cancelar su mora patronal o a firmar convenios de pago.
Enc. de Depósitos	1	Registrar los abonos o mora patronal recibidos.
Enc. de Transferencias	3	Transferir saldos de la cuenta de depósitos transitorios a las cuentas correspondientes de mora patronal.
Enc. de Control de Convenios de Pago.	1	Registrar y controlar el cumplimiento de convenios de pago.
Enc. de cálculo de multas	1	Cálculo de multas sobre cotizaciones pagadas fuera de período hábil.
Enc. de Archivo	2	Archivo y resguardo de documentos probatorios de la mora patronal (ISSS y FSV)
Notificadores	2	Notificar mora a los patronos.
Ordenanzas	2	Aseo, limpieza, traslado de documentos, etc.

DISTRIBUCION EN PLANTA DE SECCION COBRANZAS

UBICACION: 3a. Planta de Oficinas Administrativas, Condominio El Salvador



NOTA: Area sombreada no pertenece a la Sección Cobranzas.

ESCALA: 1:100

Recursos Materiales-Sección Cobranzas  
Mobiliario y Equipo (resúmen)

Clase de Mobiliario y Equipo	Cantidad
- Escritorios metálicos	22
- Calculadoras	17
- Máquinas de escribir	6
- Mesas para máquinas de escribir	10
- Sillas metálicas plegadizas	21
- Archivadores metálicos	14
- Estantes metálicos	11
- Armarios	2
- Escalera de aluminio	1
- Teléfonos	6
- Juegos de muebles para sala	1
- Ventiladores eléctricos	7
- Enfriador de agua	1
- Sillas tipo secretaria	22

FUENTE: Sección Inventarios- Dpto. Administración Financiera  
Febrero 1984.

Recursos Financieros-Sección Cobranzas 1984

Destino de los recursos asignados	Cantidad
- Salarios	¢ 248,100.00
- Otros servicios personales (Interinatos, contratos, horas extras)	¢ 47,490.00
- Servicios no personales (Mantención de quipos de ofic., eléct., etc.)	¢ 6,810.00
- Materiales y suministros	¢ 15,360.00
- Transferencias corrientes	¢ 26,790.00
T O T A L	¢ 344,550.00

FUENTE: Sección Contabilidad Presupuestal  
Departamento de Administración Financiera.

## b) Procedimientos

Los procedimientos no se encuentran detallados por escrito en documento alguno; la importancia de los mismos en el funcionamiento de la mencionada dependencia, creó la necesidad de conocerlos para ejecutar un adecuado análisis de la situación actual de tal manera que a través de la investigación se identificaron un total de 21, los cuales son:

- 01 Determinación y establecimiento de la mora patronal;
- 02 Recepción y control de documentos;
- 03 Contabilización de documentos de mora patronal;
- 04 Descargos (abonos) a mora patronal;
- 05 Control de Depósitos;
- 06 Elaboración de transferencias;
- 07 Cálculo de multas
- 08 Elaboración de estados de cuenta;
- 09 Entrevistas;
- 10 Contabilización por fraudes;
- 11 Revisión y envío de citas de cobro mecanizadas;
- 12 Anulación de mora patronal por resoluciones de la Dirección General;
- 13 Revisión de documentos contabilizados
- 14 Corrección de errores;
- 15 Distribución de documentos contabilizados;
- 16 Atención de asegurados ante negativas de otorgamiento de prestaciones;
- 17 Elaboración de convenios de pago;

- 18 Registro y control de convenios de pago;
- 19 Revisión de estados de cuenta;
- 20 .Notificación de deuda a patronos; y
- 21 Extensión de solvencias.

En este listado de procedimientos, no se incluyen los relacionados con la mora del sector público debido a que, por disposiciones administrativas, su control no es responsabilidad de la Sección Cobranzas; sino que de la Sección de Estudios Económicos del Departamento de Administración Financiera.

Por considerar de vital importancia la elaboración de Estados de Cuenta dentro del proceso de gestión de cobro de la mora patronal, se detalla únicamente la situación actual de los primeros nueve procedimientos que son los que inciden directamente en su preparación.

Para una mejor comprensión de los mismos, se incluyen los correspondientes flujogramas, habiéndose utilizado para su elaboración, la simbología siguiente:

- INICIO O FINALIZACION

Representación del inicio o finalización de un procedimiento determinado.

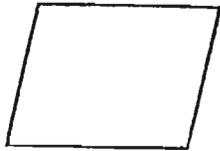
Su símbolo es:



- OPERACION DE ENTRADA - SALIDA

Indica un intercambio de información

Su símbolo es:



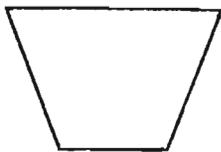
Se emplea para indicar una operación de traslado o recibo de documentos, - así como para transmisiones verbales, dentro de un procedimiento.

Comunmente se utiliza cuando se tienen actividades tales como: recibe, toma envía, devuelve, distribuye, pasa, retiene, archiva, se retira, se dirige, se presenta, se identifica, - revisa someramente, etc.

#### OPERACION MANUAL:

Es aquella cuyo tiempo de ejecución está condicionado por la velocidad de la persona que la ejecuta.

Su símbolo es:



Se emplea para indicar operaciones -- realizadas manualmente por una persona, en el procedimiento descrito.

Comunmente se utiliza cuando se tienen actividades tales como: aparta, separa, desprende, descarta, adjunta, extrae, -- busca, localiza, indica, señala, sella, anota, llena, clabora, realiza, totaliza, compara, clasifica, corrige, enmienda, asigna, entrega, revisa detalladamente, etc.

**IMPORTANTE:** Algunas veces se combina la operación entrada/salida con la operación manual. En este caso prevalece el símbolo de operación manual.

- DOCUMENTO:

Representa documento e informes varios.

Su símbolo es:

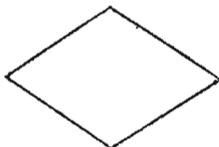


Se emplea para indicar formularios u tilizados, reportes, informes, notas, memorándum, recibos, boletines, etc., que intervienen en el procedimiento o que se generan en el mismo.

- DECISION:

Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones pre-establecidos.

Su símbolo es:

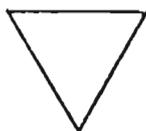


Se emplea para indicar una decisión a tomar en caso de tener alternativas a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.

- ARCHIVO

El almacenaje de cualquier tipo de documento.

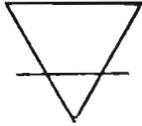
Su símbolo es:



Se emplea para indicar cuando se archiva, almacena, guarda o conserva documentos, dentro de un procedimiento.

IMPORTANTE: Algunas veces se almacena temporalmente algún -

documento para ser empleado más adelante dentro del mismo procedimiento. Para este caso el símbolo se presenta así:



- PROCESAMIENTO ELECTRONICO

Aquella operación realizada automáticamente por una máquina electrónica, cuyo tiempo de ejecución no está sujeta a la velocidad de la persona que lo realiza.

Su símbolo es:

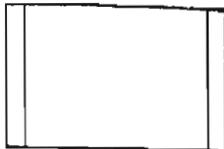


Se emplea para indicar cuando se elaborarán listados, órdenes de pago, informes, etc., por un computador.

- PROCESO PREDEFINIDO

Es un conjunto de actividades contenidas en un procedimiento, al cual se hace alusión en otro de mayor amplitud.

Su símbolo es:



- COMENTARIO

Para representar comentarios descriptivos o notas explicativas, dentro de un proceso electrónico.

Su símbolo es:



Puede referirse a tiempo, repeticiones, etc., dentro de un procedimiento.

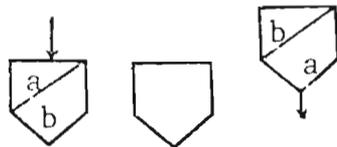
to.

## - CONECTORES

Se utilizan cuando existe dificultad en el trazo de líneas-continuas que indiquen la dirección del flujo de información del procedimiento.

Sus símbolos son:

Conector de página



El procedimiento pasa a otra página:

a= página de origen

b= página de destino

Conector de Operación



En la misma página

c= número del conector

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DETERMINACION Y ESTABLECIMIENTO DE MO  
RA PATRONAL. (01)

INSPECTOR

01 Visita centro de trabajo, dentro de su zona, para realizar la investigación, según el caso que la origine; la investigación puede originarse en los siguientes casos:

- Al realizar una inspección general de rutina
- Por denuncia del trabajador
- Al realizar inscripción patronal
- Por suspensión o reanudación de labores
- Cuando un trabajador solicita prestaciones
- Cuando ocurre una sustitución patronal

Se entrevista con el patrono de la empresa o con el representante legal de la misma ante el ISSS, manifestándole el propósito de su visita, y solicitándole los documentos siguientes:

- Recibos de pagos de cotizaciones
- Copias de las planillas de cotizaciones
- Originales de las planillas de pago o los correspondientes recibos
- Contrato de trabajo
- Tarjeta de identificación patronal
- Libros de Contabilidad (cuando el caso lo amerite).

03 Compara el número de trabajadores reportados en la planilla mensual de cotizaciones con el número de trabajadores que a parecen en las planillas de pago, así como también los salarios reportados en ambas planillas.

NOTA: Se pone especial cuidado en anomalías tales como omisiones de trabajadores, diferencias de días y salarios, períodos de vacaciones, horas extras, bonificaciones, etc.

05 Recorre el centro de trabajo con el objeto de entrevistar a varios trabajadores para constatar que no hay más que los reportados en la planilla mensual de cotizaciones y elabora "Acta de Declaraciones de Trabajadores". Form. sin número. (Ver anexo 2).

NOTA: Además se realizan visitas dirigidas cuando surgen dudas.

07 Recopila información necesaria para el establecimiento de la mora patronal y regresa al Departamento de Inspección para elaborar en colaboración con la Secretaria de la Sección, la "Planilla Mensual de Cotizaciones". (Ver anexo 3) en original y 4 copias y el "Primer Aviso de Cobro" (Ver anexo 4), en original y copia por la mora establecida.

La mora establecida puede ser de cualquiera de las siguientes clases:

a) Mora Total: Cuando el patrono no entrega al ISSS, la --  
Planilla Mensual de Cotizaciones.

- b) Mora Parcial: Cuando se detecta que hay trabajadores que no han sido reportados en la Planilla Mensual de Cotizaciones.
- c) Mora Complementaria: Cuando se detecta que hay días laborados, salarios, horas extras y vacaciones no declarados en la Planilla Mensual de Cotizaciones.
- 09 Regresa a Centro de Trabajo y presenta al patrono o representante legal, la Planilla Mensual de Cotizaciones para que sean firmadas; si se negaren, el Inspector las firma de oficio y deja al patrono o representante legal, las dos últimas copias de la Planilla Mensual de Cotizaciones y el original del Primer Aviso de Cobro.
- 11 Regresa al Departamento de Inspección y elabora en borrador "Informe de Inspección General" form. sin número (Ver anexo 5) y el "Informe de Morosidad" (que también se hace en el formulario de inspección general o en papel membretado) y los demás informes necesarios, según sea el caso que originó el establecimiento de la mora.
- 13 Traslada documentación mencionada en paso anterior: Informe de Inspección General, Informe de Morosidad y Planilla Mensual de Cotizaciones a Supervisor de Inspección de la Sección a que pertenece.

## SUPERVISOR DE INSPECCION

- 15 Recibe documentos, los revisa y si es necesario los corrige-

o consulta al Inspector respectivo.

- 17 Traslada a Secretaria de Sección los borradores de los informes elaborados por el Inspector, para su correspondiente mecanografía.

#### SECRETARIA DE SECCION

- 19 Recibe y mecanografía los informes y los devuelve a Supervisor de Inspección.

#### SUPERVISOR DE INSPECCION

- 21 Recibe informes mecanografiados y solicita a Inspector que estableció la mora que firme los informes elaborados.
- 23 Transcribe datos del informe de Inspección General a "Ficha de Control Patronal". Form. 221-83-013 (Ver anexo 6) y deposita en archivador correspondiente la Ficha Patronal con los datos del patrono visitado y el resultado de la visita.
- 25 Entrega informes de Inspección, Planillas y demás documentos por la mora establecida, a Secretaria para su correspondiente distribución.

#### SECRETARIA

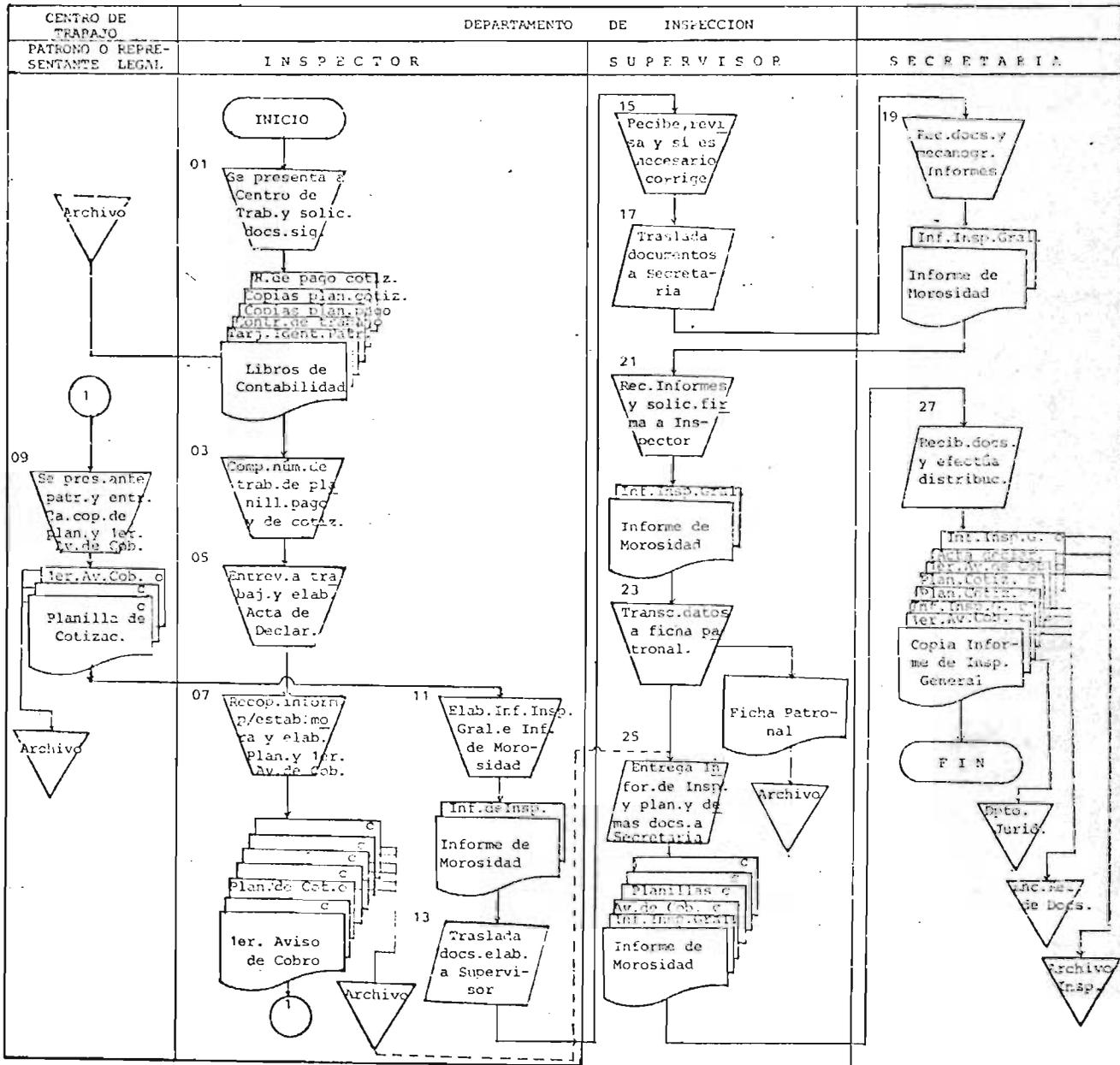
- 27 Recibe y distribuye documentos, finalizando así el procedimiento.

La distribución se efectúa de la siguiente manera:

- a) Original del informe de Inspección General y Acta de de -

- claración de Trabajadores y copia del Primer Aviso de -- Cobro, al archivo general del Departamento de Inspección.
- b) Original y copia de la Planilla Mensual de Cotizaciones, copia del Primer Aviso de Cobro y copia del Informe de - Inspección General, los envía a Encargado de Recepción y Control de Documentos en la Sección de Cobranzas, a través del "Boletín de Remisión" (Form. 023-74-05) (Ver anexo 7).
  - c) Copia del informe de Inspección general al Departamento Jurídico, únicamente cuando son casos especiales o sean - solicitados directamente por la Jefatura de dicho Departamento.

PROCEDIMIENTO: DETERMINACION Y ESTABLECIMIENTO DE HORA PATRONAL (01)



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS  
(02)

SECRETARIA DE JEFATURA DE SECCION COBRANZAS

- 01 Recibe Planillas Mensuales de Cotizaciones por mora establecida, a través de Boletín de Remisión de Secretaria del Departamento de Inspección; Planillas Mensuales de Cotizaciones depositadas por los patronos en la Sección de Cajas, a través de Boletín de Remisión de parte de la Secretaria de la Sección de Cajas.
- 03 Traslada a ordenanza de la Sección de Cobranzas las planillas recibidas y Boletín de Remisión.

ORDENANZA DE SECCION COBRANZAS

- 05 Recibe y descarbona Planillas Mensuales de cotizaciones .
- 07 Distribuye las planillas de la manera siguiente:
- Original y copia amarilla, las envía a Encargado de Recepción y Control de Documentos a través de Boletín de Remisión.
  - Copia rosada, la envía a Sección de Planillas del Departamento de Cuenta Individual, a través de Boletín de Remisión.

ENCÁRGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

- . 09 Recibe documentos por mora patronal establecida y los clasifi

ca por cada uno de ellos así:

09.1 Si los documentos recibidos son "Notas de Cargo" form. OF-71002 (Ver anexo 9) procedimiento continúa en paso 47.

09.2 Si los documentos recibidos son Planillas Mensuales de Cotizaciones pre-elaboradas, form. sin número (Ver anexo 8), procedimiento continúa en paso 79.

09.3 Si los documentos recibidos son "Notas de Abono", form. OF-71001 (Ver anexo 10) procedimiento continúa en paso 85.

Si los documentos recibidos son Planillas Mensuales de Cotizaciones tradicionales, procedimiento continúa en paso 11.

11 Revisa en las Planillas Mensuales de Cotizaciones que el salario declarado sea igual o mayor que el mínimo establecido; corrigiendo si es necesario, el monto de los salarios reportados y el cálculo de las cotizaciones.

NOTA: Esta revisión se efectúa a partir del mes de mayo de 1983, con el objeto de evitar en lo posible la emisión de notas de cargo; y únicamente se realiza con las planillas depositadas.

13 Separa originales de copias de Planillas Mensuales de Cotizaciones y las ordena de la manera siguiente:

- Archiva temporalmente copias amarillas

- Originales que servirán para su contabilización.

15 Prepara lotes originales de planillas y las envía al Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en el Departamento de Informática, para su grabación; sin documento que ampare dicho envío.

NOTA: Se preparan lotes de planillas que corresponden a 38-patronos para las depositadas; y lotes de planillas que corresponden a 19 patronos para las planillas por mora establecida.

#### ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

17 Recibe de Sección Cobranzas, lotes de planillas.

19 Graba información contenida en las mismas.

21 Emite listado borrador de planillas (sólo en original).

23 Envía a Encargado de Recepción y Control de Documentos en la Sección de Cobranzas, listado borrador emitido junto a los originales de las planillas; sin documento que ampare dicho envío.

#### ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

25 Recibe del Departamento de Informática, listado borrador y originales de planillas.

27 Revisa listado borrador contra información contenida en las-

planillas.

- 29 Envía a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática el listado borrador, con o sin correcciones, para la emisión de listado definitivo ; sin documento que ampare dicho envío y archiva originales de planillas.

ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE  
INFORMATICA

- 31 Recibe de Sección Cobranzas listado borrador.
- 33 Procesa información contenida en el mismo.
- 35 Emite listado definitivo en original y dos copias.
- 37 Envía listado definitivo a Encargado de Recepción y Control de Documentos en Sección Cobranzas; sin documento que ampare dicho envío.

ENCARGADO DE RECEPCION DE DOCUMENTOS

- 39 Recibe de Departamento de Informática el listado definitivo en original y dos copias.
- 41 Extrae de archivo temporal copias amarillas de las planillas y las reúne con los originales de las mismas.
- 43 Revisa listado definitivo contra información de planillas para verificar su corrección.
- 45 Prepara legajos de planillas (originales y copias) con sus correspondientes listados (original y dos copias y archiva legajos preparados (documentos y listados) en su archivador metálico y finaliza procedimiento.

NOTA: El archivador metálico del Encargado de Recepción y -

Control de Documentos, es la fuente de información - para desarrollar el trabajo de los Encargados de Contabilización.

A partir de este paso, se reinicia el proceso del paso 09.1.

- 47 Recibe original y copia de Notas de Cargo emitidas por planillas tradicionales y copias de Notas de Cargos emitidas por planillas pre-elaboradas; de la Sección de Cotizaciones del Departamento de Cuenta Individual, a través de libro de salida de correspondencia.
- 49 Separa originales de copias de las Notas de Cargo emitidas - por planilla tradicional, y archiva originales en su archivador metálico.
- 51 Ordena copias de Notas de Cargo en lotes de 100 y las clasifica por número patronal.
- 53 Revisa sumas parciales de Notas de Cargo recibidas y, si encuentra diferencia, la consulta con el Jefe de Sección Cotizaciones, y corrige Notas de Cargo.
- 55 Envía lotes de 100 Notas de Cargo a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en el Departamento de Informática para su grabación, sin documento que ampare dicho envío.

ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

- 57 Recibe lotes de 100 Notas de Cargo y graba información contente

nida en las mismas y emite listado borrador (sólo original).

- 59 Envía a Encargado de Recepción y Control de Documentos en la Sección de Cobranzas, listado borrador emitido y las Notas de Cargo correspondientes, sin documento que ampare dicho envío.

#### ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

- 61 Recibe listado borrador emitido y copias de Notas de Cargo.
- 63 Revisa listado contra información de Notas de Cargo.
- 65 Envía listado borrador, con o sin correcciones, a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en el Departamento de Informática, para emisión de listado definitivo.

#### ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- 67 Recibe listado con o sin observaciones, procesa información y emite listado definitivo en original y dos copias.
- 69 Envía a Encargado de Recepción y Control de Documentos en Sección Cobranzas, listado definitivo, sin documento que ampare dicho envío.

#### ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

- 71 Recibe listado definitivo (original y dos copias) de las Notas de Cargo.
- 73 Revisa listado definitivo contra información de Notas de Car

go para verificar su corrección.

- 75 Prepara legajos de Notas de Cargo (copias) con sus correspondientes listados (original y dos copias).
- 77 Deposita legajos preparados (Notas de Cargo y listados) en su archivador metálico y finaliza procedimiento.

NOTA: El archivador metálico del Encargado de Recepción y Control de Documentos es la fuente de información para desarrollar el trabajo de los Encargados de Contabilización.

A partir de este paso, se reinicia el paso 09.2

- 79 Recibe de Sección de Cotizaciones del Departamento de Cuenta Individual, las Planillas Mensuales de Cotizaciones Pre-elaboradas, entregadas en depósito por los patronos, por medio de Boletín de Remisión.
- 81 Revisa en las Planillas Mensuales de Cotizaciones Pre-elaboradas, que el salario declarado sea igual o mayor que el mínimo establecido, considerando para tal efecto los días de trabajo reportados en las planillas.

NOTA: Esta revisión se efectúa a partir del mes de mayo de 1983 con el objeto de evitar en lo posible, la emisión de Notas de Cargo.

- 83 Ordena Planillas Mensuales de Cotizaciones Pre-elaboradas recibidas en el mes, por número patronal y hace un solo lote, luego deposita lote de Planillas Pre-elaboradas en archivador

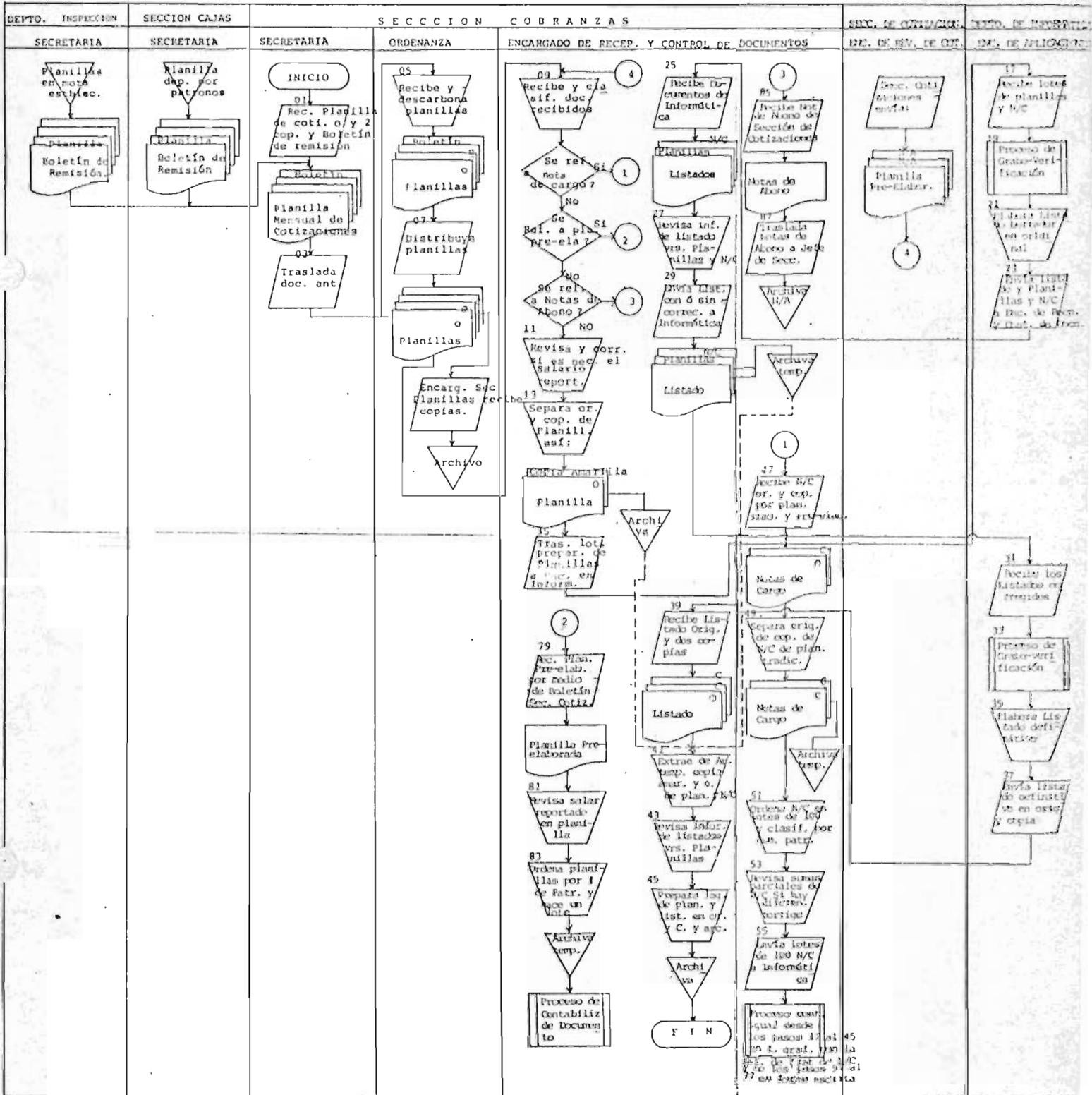
metálico y finaliza procedimiento.

NOTA: El archivador metálico del Encargado de Recepción y Control de Documentos es la fuente de información para desarrollar el trabajo de los Encargados de Contabilización.

A partir de este paso, se reinicia el proceso 09.3.

- 85 Recibe de Sección Cotizaciones del Departamento de Cuenta Individual, copias de Notas de Abono emitidas, a través de libro de correspondencia.
- 87 Traslada Notas de Abono a Jefatura de Sección Cobranzas, -- sin documento que ampare dicho envío, y finaliza procedimiento.

PROCEDIMIENTO : RECEPCIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS (02)



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTABILIZACION DE DOCUMENTOS DE MORA PATRONAL (03)

ENCARGADO DE CONTABILIZACION

01 Extrae del archivador metálico del Encargado de Recepción y Control de Documentos, los siguientes documentos y respectivo listado:

- Planilla Mensual de Cotizaciones
- Planilla Mensual de Cotizaciones (Pre-elaborada)
- Nota de Cargo
- Multas, y

Extrae de archivadores metálicos, de archivos generales de expedientes de mora patronal (ISSS y FSV) las "Fichas Cuenta Patronal" Form. D.F 7006 Rev. 72 (Ver anexo 11) y las fichas "Control Mora Patronal" Form. F.74004 (Ver anexo 12), de acuerdo al listado mencionado.

03 Revisa que los nombres y números patronales de fichas extraídas correspondan a los que aparecen en el listado correspondiente.

- Si encuentra diferencias traslada fichas y documentos a Supervisor de Contabilización para su corrección y/o investigación.
- Si los datos coinciden, continúa procedimiento.

05 Efectúa anotaciones en "Fichas Cuenta Patronal" y en fichas de "Control Mora Patronal" según sea el documento que conta-

biliza.

NOTA: Las anotaciones que efectúan son:

- Fecha de contabilización.
- Tipo y número de Documento.
- Mes y año a que corresponde el documento que contabiliza.
- Valor del Documento que se contabiliza.

- 07 Coloca el sello de contabilizado y la fecha correspondiente, a los documentos trabajados.
- 09 Elabora "Registro de Partidas Diarias de Contabilidad" Form. 048-76-03 Rev. 78 (Ver anexo 13) en original y copia (cuando se trata de contabilización de Planilla Mensual de Cotizaciones, Notas de Cargo y Multas).
- 11 Traslada a Supervisor de Contabilización, el original y copia del Registro de Partidas Diarias de Contabilidad y los respectivos documentos y finaliza procedimiento de Contabilización de Documentos.

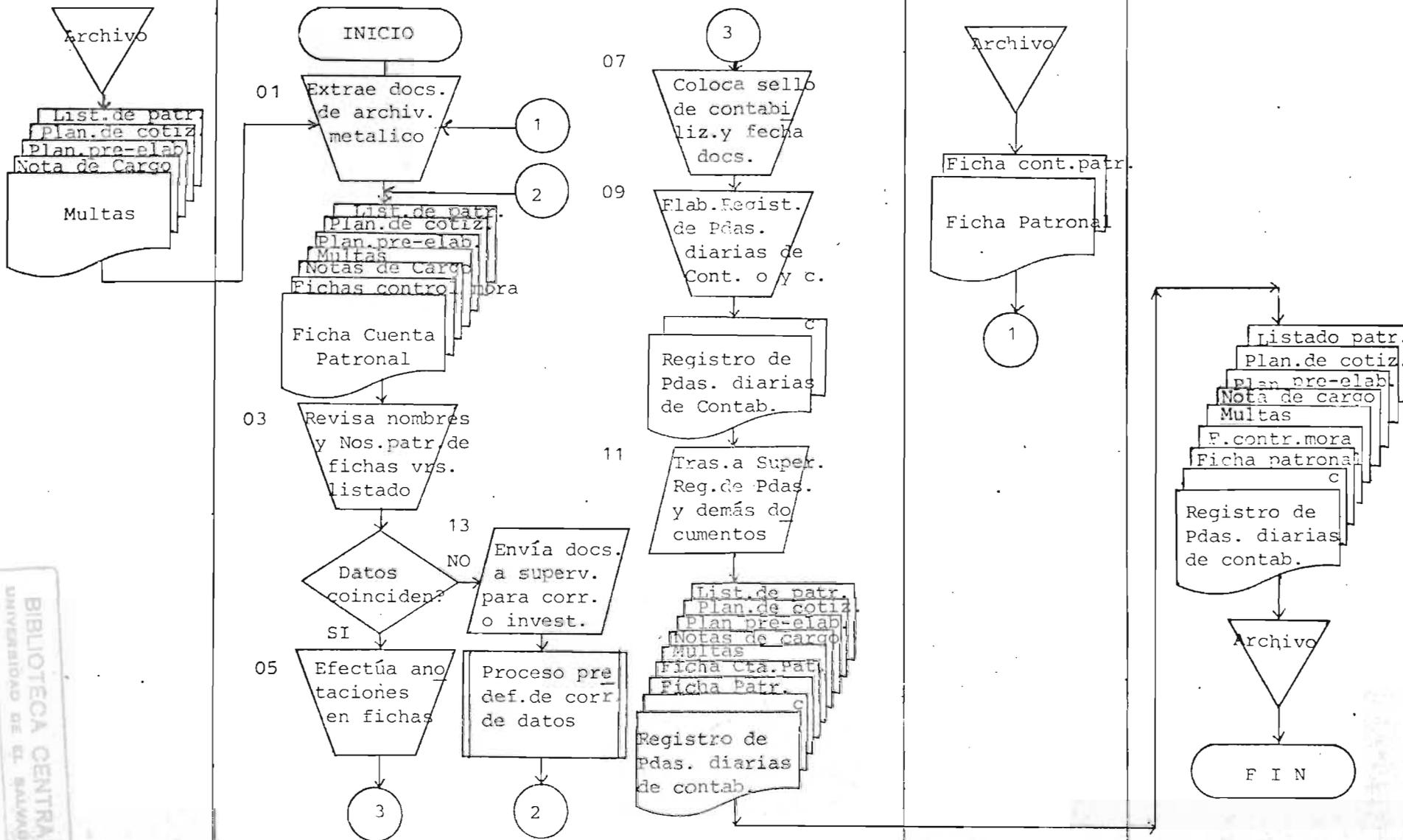
SECCION COBRANZAS

ENCARG. DE RECEP. Y CONTROL DE DOCS.

ENCARGADO DE CONTABILIZACION

ENCARG. DE ARCHIVOS ISSS Y ESV

SUPERVISOR DE CONTABILIZACION



BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DESCARGOS (ABONOS) A MORA PATRONAL

(04)

ENCARGADO DE DESCARGOS

01 Recibe diariamente de la Sección de Cajas, las copias verdes de los "Recibos de Ingresos" Formulario 090-76-27 (Ver anexo 14), por medio del "Reporte de Caja" Form. sin número (Ver anexo 15) y las copias verdes de Recibos por transferencias de la Secretaria encargada de mecanografiarlas en la Sección de Cobranzas, por medio de Boletín de Remisión, cada vez que se elaboren transferencias.

NOTA: Además recibe ocasionalmente Informes de Inspección o "Resoluciones de la Dirección General" (Ver anexo 16) - por anulaciones o sustituciones de mora, de Supervisor de Contabilización.

03 Suma y totaliza los valores de las copias verdes de los Recibos de Ingreso, que corresponden a las cuentas siguientes:

304 Multas por Riesgos Comunes

304-1 Multas por Riesgos Diferidos

304-4 Multas por FSV

311 Cotizaciones por Riesgos Comunes

311-1 Cotizaciones por Riesgos Diferidos

311-4 Cotizaciones por FSV

05 Compara valores resultantes de sumatorias, contra valores correspondientes a dichas cuentas que aparecen en Reporte de Caja, si los valores correspondientes no cuadran investiga -

causas en la Sección de Cajas.

- 07 Agrupa copias verdes de Recibos de Ingreso, de acuerdo a:
- Cotizaciones del mes anterior pagadas fuera del período hábil.
  - Recuperación de Mora Patronal (Que posteriormente utiliza para efectuar los descargos correspondientes).
  - Notas de Cargo, correspondientes al año en curso, canceladas.
  - Depósitos Transitorios.
- 09 Archiva temporalmente copias verdes de Recibos de Ingreso, - por cotizaciones pagadas fuera del período hábil y traslada copias verdes de Recibos de Ingreso por Notas de Cargo del año en curso, canceladas a Encargado de Recepción y Control de documentos y copias verdes de Recibos de Ingresos por Depósitos Transitorios a Encargado de Control de Depósitos por medio del Reporte de Caja.
- 11 Ordena copias verdes de Recibos de Ingreso por recuperación de mora, de acuerdo al número patronal.
- 13 Elabora listado de patronos que corresponden a los recibos - de Ingreso.
- 15 Extrae del Archivo General de la Sección las Ficha Cuenta Patronal y las Fichas Control Mora Patronal del FSV y del ISSS, respectivamente.
- 17 Anexa las copias verdes de los Recibos de Ingreso correspondien

tes a cada una de las fichas extraídas.

19 Efectúa anotaciones de descargos (abonos) en cada una de las fichas.

21 Elabora Registro de Partidas Diarias de Contabilidad en original y copia.

NOTA: En este formulario se detallan los abonos por número-patronal y por riesgo.

23 Elabora al final del día, el "Comprobante de Diario" Form. - 044-75-003 (Ver anexo 17) por los totales de riesgos señalados en el Registro de Partidas Diarias de Contabilidad.

25 Traslada a Supervisor de Contabilización, la documentación siguiente:

- Copias verdes de Recibos de Ingreso
- Fichas Cuenta Patronal
- Control Mora Patronal
- Registro de Partidas Diarias de Contabilidad (original y copia)
- Comprobante de Diario (original y copia)

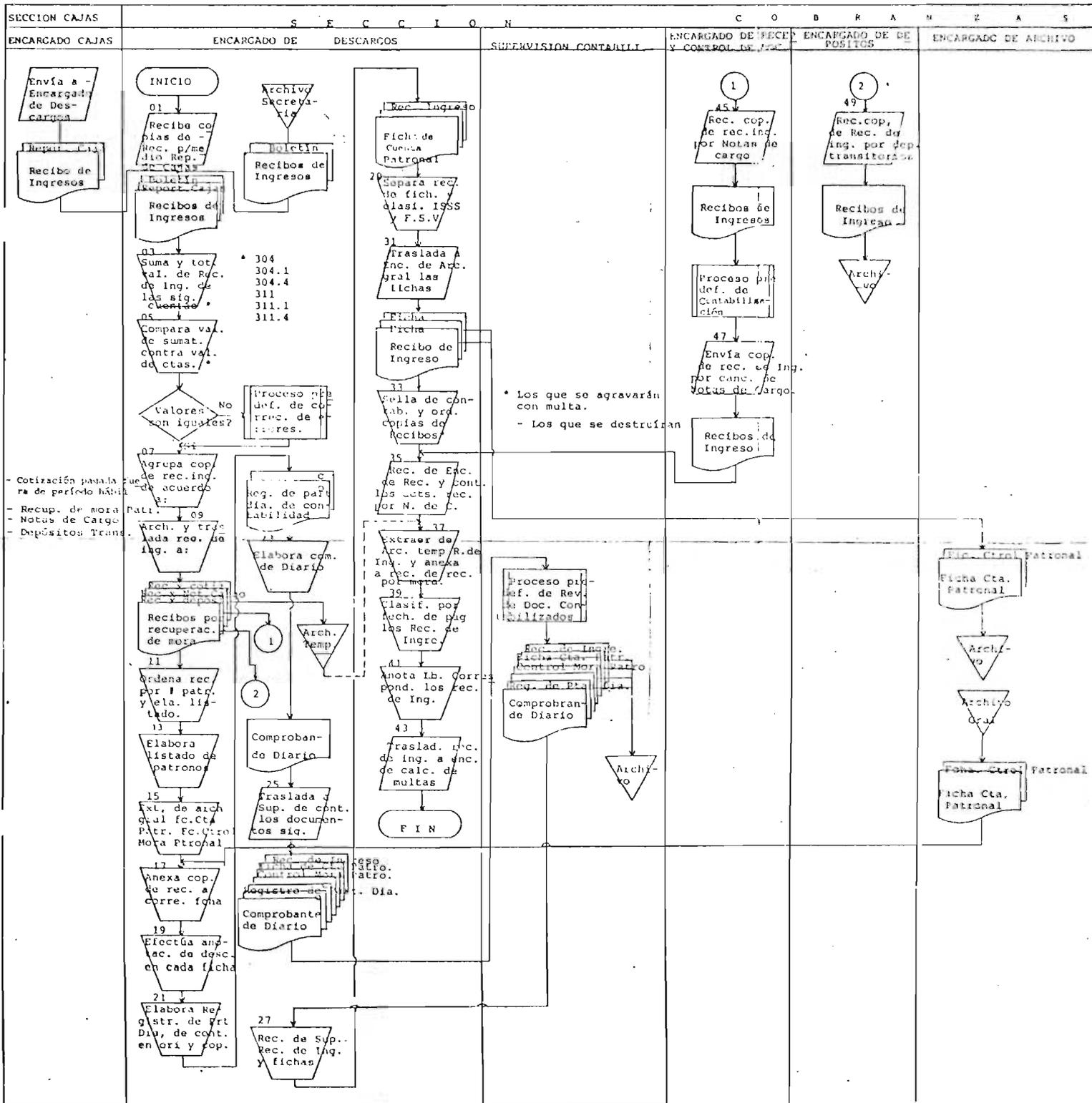
NOTA: Después de este paso se realiza el proceso predefinido de revisión de documentos contabilizados.

27 Recibe de Supervisor de Contabilización, debidamente revisados y autorizados, los documentos siguientes:

- Copias verdes de Recibos de Ingreso
- Ficha de Control de Mora Patronal

- 29 Separa copias verdes de recibos de las fichas de Control de Mora Patronal y Fichas Cuenta Patronal, y clasifica éstas - por ISSS y FSV.
- 31 Traslada a Encargado de Archivo General de la Sección de Cobranzas, las Fichas de Control de Mora Patronal y Fichas Cuenta Patronal, trabajadas.
- 33 Sella de "Contabilizado" las copias verdes de los Recibos de Ingreso y los ordena de la manera siguiente:
  - Los que gravarán con multas
  - Los que se destruirán.
- 35 Recibe de Encargado de Recepción y Control de Documentos las copias verdes de Recibos de Ingreso por Notas de Cargo del año en curso, que ya fueron contabilizadas y realiza el mismo procedimiento ejecutado para los Recibos de Ingreso por recuperación de Mora.
- 37 Extrae de Archivo temporal, las copias verdes de Recibos de Ingresos por cotizaciones pagadas fuera del período hábil y las anexa a las copias verdes "contabilizadas" por recuperación de mora (las que se gravarán con multa).
- 39 Clasifica por día de pago, las copias verdes de los Recibos de Ingreso señalados en el paso 37.
- 41 Anota en libro de salida de correspondencia, todas las copias verdes de los Recibos de Ingreso.
- 43 Traslada a Encargado de Cálculo de Multas, copias verdes de Recibos de Ingreso y finaliza procedimiento.

PROCEDIMIENTO: DESCARGOS (ABONOS) A HORA PATRONAL (04)



- Cotización pasala que de perfecto hábil
- Recup. de mora Patri.
- Notas de Cargo
- Depósitos Trans.

\* Los que se agravarán con multa.  
- Los que se destruirán

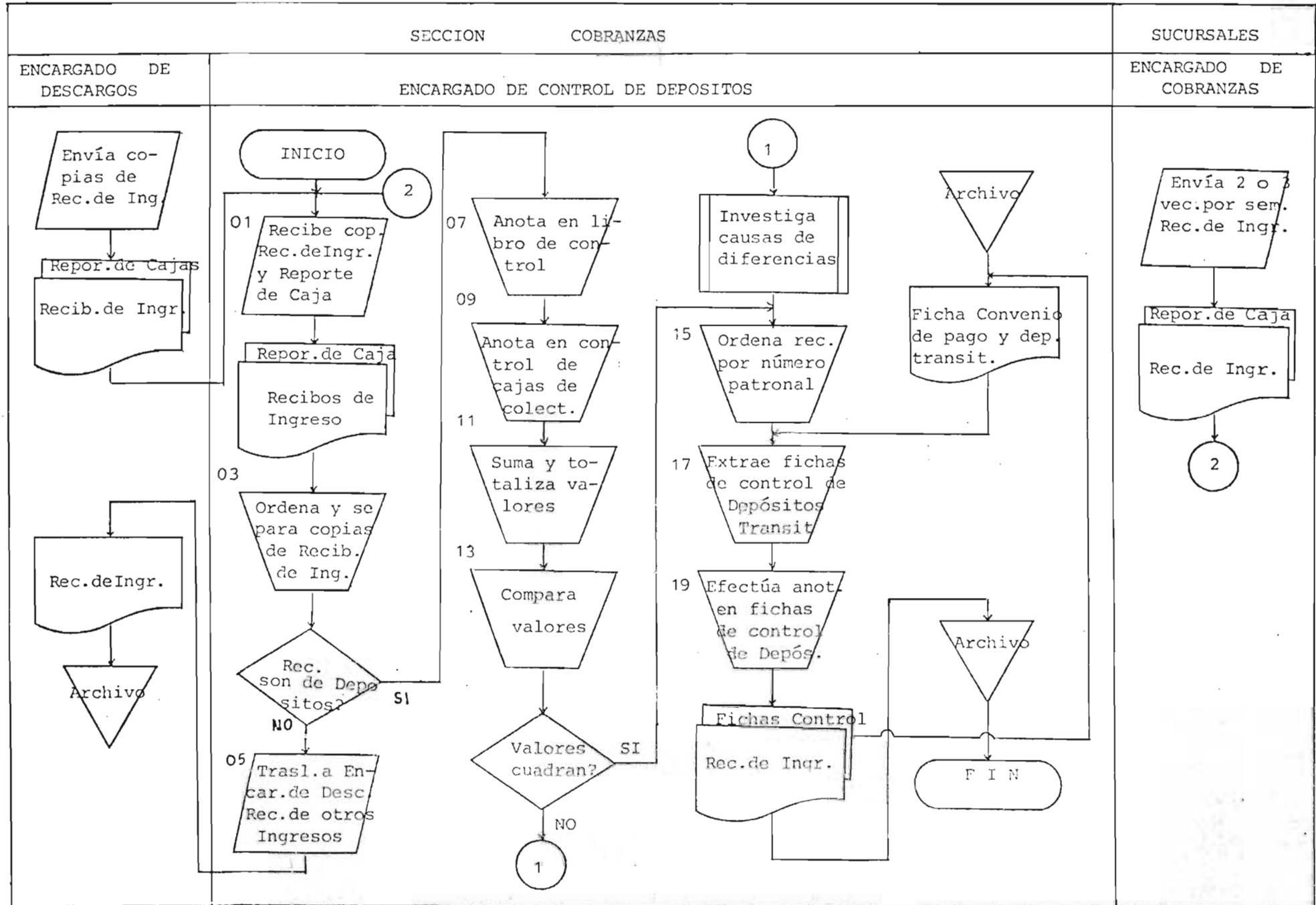
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DEPOSITOS (05)-a

ENCARGADO DE CONTROL DE DEPOSITOS

- 01 Recibe diariamente del Encargado de Descargos las copias verdes de los Recibos de Ingreso de Oficinas Administrativas -- Centrales que corresponden a Depósitos Transitorios, por medio del Reporte de Caja y recibe dos o tres veces por semana, de las Sucursales de Santa Ana, Sonsonate y San Miguel, las copias verdes de los Recibos de Ingreso, por medio del "Informe de Ingresos de Cajas", Form. T-76001 (Ver anexo 18)
- 03 Ordena y separa copias verdes de los Recibos de Ingreso de la siguiente manera:
  - Los que corresponden a otros ingresos
  - Los que corresponden a depósitos transitorios
- 05 Traslada a Encargado de Descargos, las copias verdes de los Recibos de Ingreso (señalados en el paso 03) que corresponden a otros ingresos, sin documento que ampare dicho traslado.
- 07 Anota en libro de control, cada uno de los recibos que se refieran a Depósitos Transitorios de Oficinas Administrativas Centrales, con sus respectivos datos de identificación del patrono y los valores correspondientes.
- 09 Anota en "Control de Cajas de Colecturías" (Ver anexo 19), - cada uno de los recibos que se refieran a Depósitos Transitorios de las Sucursales, con sus respectivos datos de identificación del patrono y los valores correspondientes.

- 11 Suma y totaliza los valores de los recibos anotados en el Libro de Control y en el Control de Cajas de Colecturía.
- 13 Comparavalores resultantes de sumatorias con los valores correspondientes a dichos rubros que aparecen en el Reporte de Cajas y en el Informe de Ingresos de Cajas, de las Oficinas Administrativas y de las Sucursales respectivamente; si no cuadran los valores comparados investiga causas de diferencia en Sección Cajas o Sucursales, según correspondan.
- 15 Ordena copias verdes de Recibos de Ingreso por número patronal.
- 17 Extrae de Archivador correspondientes las fichas "Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios" Form. 048-75-001 (Ver anexo 20) que corresponden a los Recibos de Ingreso.
- 19 Efectúa anotaciones (fecha de pago y cantidad abonada), en las fichas respectivas y luego archiva fichas de Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios, en archivador metálico correspondiente así como también las copias verdes de los Recibos de Ingreso en su correspondiente archivador.

NOTA: A fin de mes, traslada copias verdes de Recibos de Ingreso ya trabajadas, a Encargado de Control de Convenios de Pago, quien después de trabajarlas, las devuelve a Encargado de Control de Depósitos para su almacenamiento definitivo.

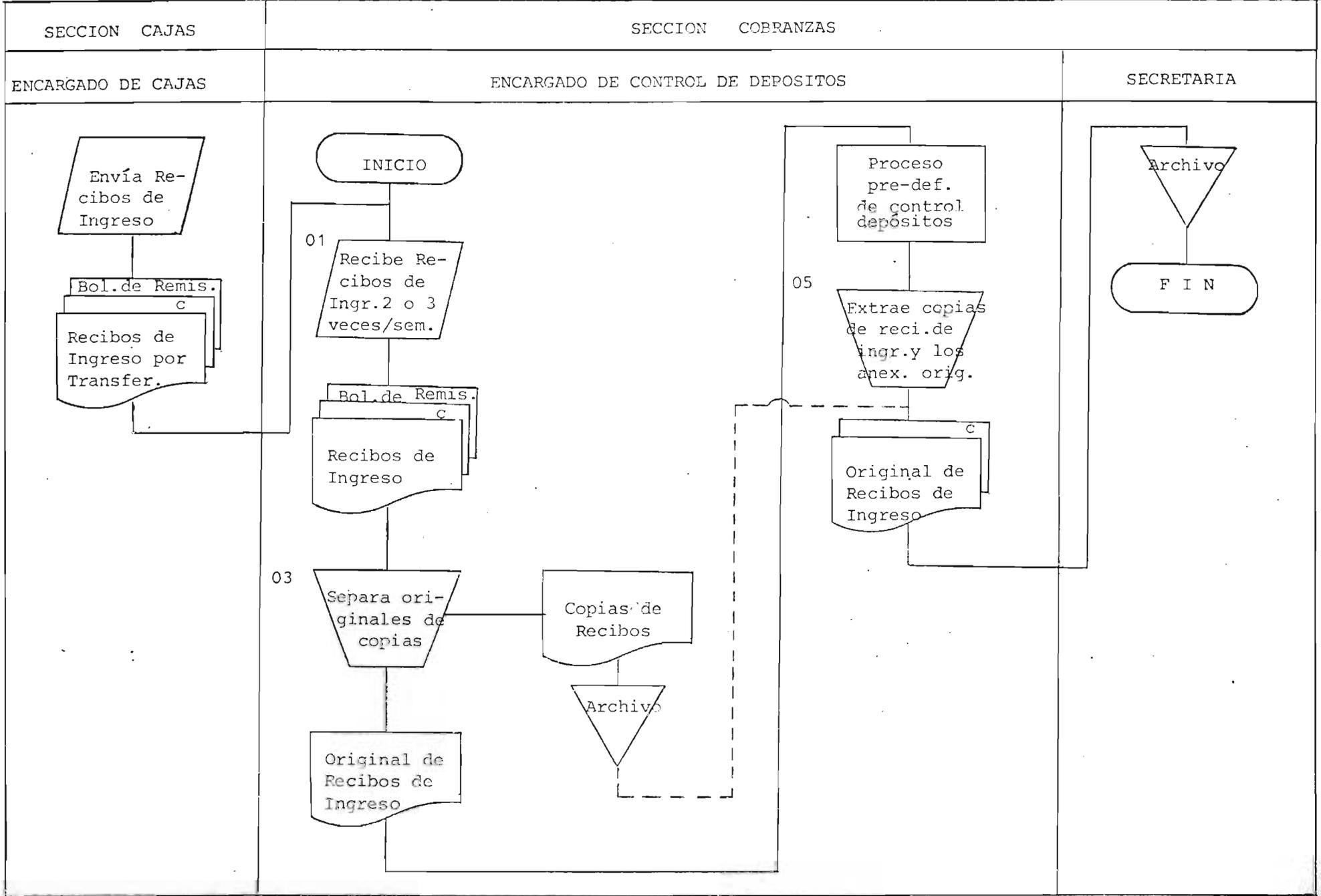


NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DEPOSITOS (05)-b

ENCARGADO DE CONTROL DE DEPOSITOS

- 01 Recibe de Sección de Cajas, original y copia de los Recibos de Ingreso por las transferencias realizadas a través del Boletín de Remisión, dos o tres veces por semana.
- 03 Separa originales de copias y deposita éstos temporalmente en su escritorio (trabaja con los originales).  
Repite pasos 07, 09, 11, 13, 15 y 17 señalados en el procedimiento anterior.
- 05 Extrae copias verdes de Recibos de Ingreso depositados temporalmente en su escritorio y los agrega a los originales de los mismos, trasladándolos posteriormente a Secretaria encargada de archivarlos, finalizando así el procedimiento.

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DEPOSITOS (05-b)



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE TRANSFERENCIAS (06)

ENCARGADO DE ELABORAR TRANSFERENCIAS

- 01 Recibe una vez al año del Departamento de Informática, el --  
listado de Movimientos de Depósitos de Patronos.
- 03 Elabora listado de números patronales cuyos saldos son mayo  
res de ₡ 100.00, tomando en cuenta lo estipulado en el lis-  
tado recibido.
- NOTA: El listado que recibe el Encargado de Elaborar Transfe  
rencias únicamente se utiliza el primer mes que se reci  
be, pues a medida transcurre el tiempo, pierde actuali-  
dad ya que no se registran en él, los movimientos de --  
los meses subsiguientes.
- 05 Extrae fichas de "Control de Convenios de Pago y Depósitos  
Transitorios" de archivador correspondiente, de acuerdo a -  
listado elaborado.
- 07 Verifica saldos de fichas Control de Convenios de Pago y De-  
pósitos Transitorios, contra lo señalado en el listado que -  
envía el Departamento de Informática.
- Si el saldo no es igual, regresa fichas Control de Con-  
venios de Pagos y Depósitos Transitorios a su archiva--  
dor correspondiente.
  - Si el saldo es igual, continúa el procedimiento.
- 09 Solicita de acuerdo a listado preparado, los expedientes y -  
las fichas Cuenta Patronal, y "Control Mora Patronal" respec

- tivas, a los Encargados de los archivos generales del ISSS y FSV., en la Sección de Cobranzas.
- 11 Revisa que saldos de Fichas de Cuenta Patronal y Control Mora Patronal, corresponda a la sumatoria de los valores de los documentos del expediente; con el objeto de determinar si se han actualizado con respecto a las aplicaciones de fechas recientes.
- Si el saldo que aparece en las Fichas de Control Patronal es diferente a la sumatoria efectuada, regresa expediente y respectiva ficha al archivo general de la Sección.
  - Si el saldo es igual continúa procedimiento.
- 13 Extrae de cada expediente los documentos que se transferirán considerando para tal efecto el saldo de Depósitos que tienen cada patrono en su Ficha Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios.
- 15 Elabora borrador de "Informe de Transferencias" (Ver anexo 21), detallando en dicho formulario los documentos que se transferirán ordenados cronológicamente por riesgos y por período de pago.
- 17 Anota en Ficha de Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios, la cantidad de la transferencia efectuada.
- 19 Traslada borrador de Informe de Transferencias a Secretaria

para mecanografía de Recibos de Ingreso y "Comprobante de Egreso" (Ver anexo 22)

#### SECRETARIA

- 21 Recibe borrador de Informe de Transferencias.
- 23 Elabora Recibo de Ingreso y Comprobante de Egreso, de acuerdo a lo señalado en el Informe de Transferencias.
- 25 Traslada a Encargado de Elaborar Transferencias los documentos mencionados anteriormente.

#### ENCARGADO DE ELABORAR TRANSFERENCIAS

- 27 Recibe borrador de Informe de Transferencias, Recibos de Ingreso y Comprobante de Egreso, elaborados por la Secretaria.
- 29 Revisa Recibos de Ingreso y Comprobante de Egresos, contra lo señalado en el borrador del Informe de Transferencias y firma el Comprobante de Egresos.
- 31 Traslada a Jefe de Sección de Cobranzas, recibos de Ingresos y Comprobante de Egresos y documentos amparados por la transferencia para firma.

#### JEFE DE SECCION

- 33 Recibe y revisa la documentación mencionada anteriormente.
- 35 Firma Comprobante de Egresos, y traslada toda la documentación a Encargado de Elaboración de Transferencias.

ENCARGADOS DE ELABORACION DE TRANSFERENCIAS

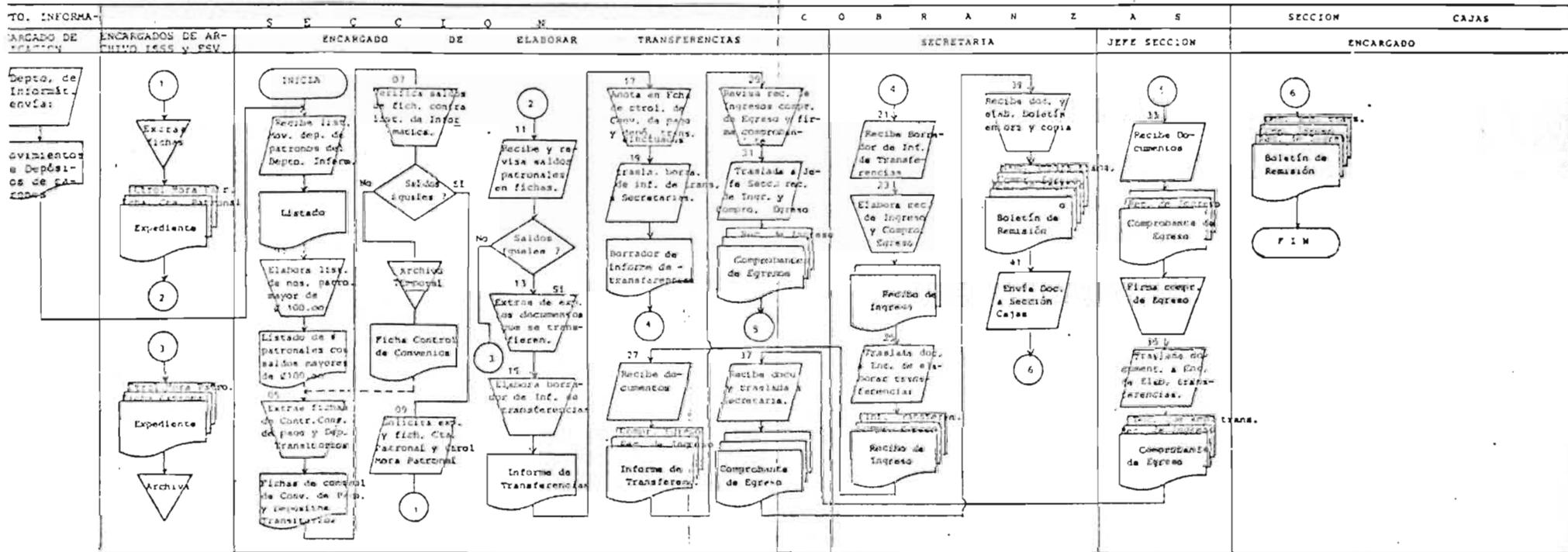
37 Recibe documentación firmada y la traslada a Secretaria.

SECRETARIA

39 Recibe documentación y elabora Boletín de Remisión, en original y copia, y archiva copia de Boletín de Remisión.

41 Envía Recibo de Ingreso, Comprobante de Egreso y documentos amparados por transferencias a Sección de Cajas, por medio del original de Boletín de Remisión, finalizando el procedimiento.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE TRANSFERENCIAS (06)



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CALCULO DE MULTAS (07)

ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS

- 01 Recibe mensualmente de Encargado de Descargos, las copias -- verdes de los Recibos de Ingreso, por cotizaciones pagadas -- fuera del período hábil, ordenados por fechas de pago a través de libro de salida de correspondencia.
- 03 Revisa las copias verdes de Recibos de Ingreso, datos de identificación del patrono (nombre, número patronal, dirección, etc), necesarios para el proceso de cálculo de multas, completando dicha información si hace falta, auxiliándose para ello de un listado de patronos.
- 05 Coloca en las copias verdes de Recibos de Ingreso, los porcentajes de aplicación para el cálculo de la multa, de acuerdo a mes pagado y a fecha de pago.
- 07 Clasifica copias verdes de Recibos de Ingresos, atendiendo a número de riesgos cubiertos ya que hay recibos que comprenden los tres riesgos -- (R.C., I.V.M., y F.S.V.), y otros que amparan únicamente dos o uno solo; archivando temporalmente las copias verdes de los Recibos de Ingreso, -- que corresponden únicamente un solo riesgo.
- 09 Ordena copias verdes de Recibos de Ingreso que comprenden -- los tres riesgos, en lotes de 100.
- 11 Envía lotes de 100 Recibos de Ingreso al Departamento de In-

formática para cálculo de multas, sin documento que ampare dicho envío.

ENCARGADO DE APLICACION DE COBRANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

- 13 Procesa información de Recibos de Ingreso que se gravarán -- con multa y emite:
  - Listado de multas en original y tres copias
  - "Autos de Imposición de Multas" Form. sin número (Ver Anexo 23) en original y copia.
  - "Multas" Form. sin número (ver anexo 24) propiamente dichas, en original y una copia.
  
- 15 Envía a Encargado de Cálculo de Multas, los listados señalados y los correspondientes Recibos de Ingreso, sin documento que ampare dicho envío.

ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS

- 17 Recibe listados señalados anteriormente, los Recibos de Ingreso correspondientes y las Multas respectivas.
  
- 19 Clasifica Multas que corresponden al ISSS y las que corresponden al FSV, separando además los originales de las copias.
  
- 21 Ordena copias de los recibos de Ingreso por número patronal y los anexa a la correspondiente Multa.
  
23. Envía documentación mencionada anteriormente a Dirección Ge-

neral para firma, sin documento que ampare dicho envío.

#### SECRETARIA DE DIRECCION GENERAL

- 25 Coloca Facsímil de firma de Director General a las Multas - y las regresa a Encargado de Cálculo de Multas, sin documento que ampare dicho envío.

#### ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS

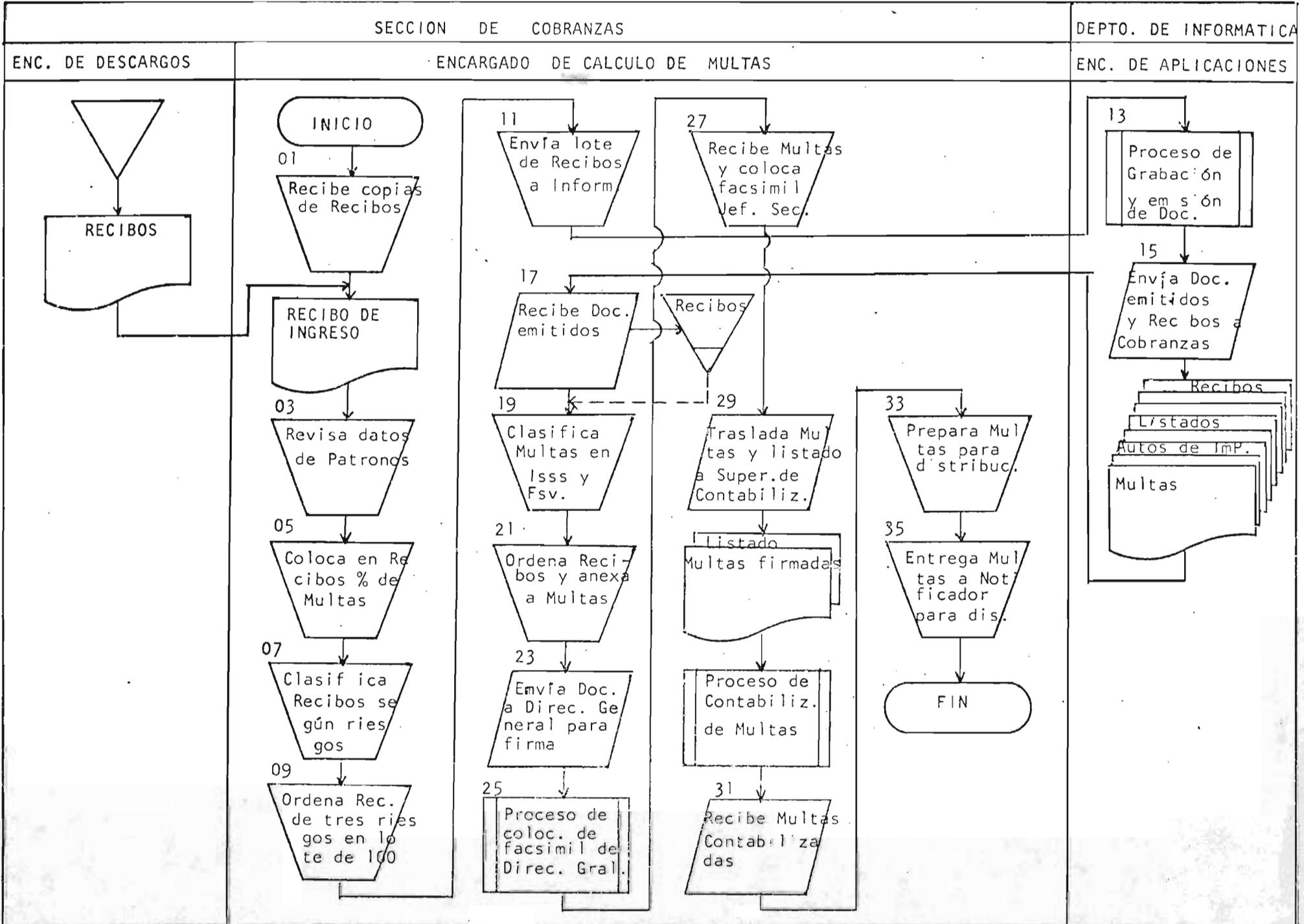
- 27 Recibe Multas con facsímil de firma de Director General y -- les coloca el facsímil de la firma del Jefe de la Sección de Cobranzas.
- 29 Traslada Multas con facsímil del Director General y del Jefe de la Sección Cobranzas a Supervisor de Contabilización - por medio del listado de Multas que emite el Departamento de Informática.

NOTA: Después de este paso, se realiza el proceso predefinido de contabilización de Multas.

- 31 Recibe de Supervisor de Contabilización, originales y copias de Multas debidamente contabilizadas.
- 33 Prepara Multas para su distribución de la manera siguiente:
- Originales de Multa de ISSS y FSV, para trasladarlas a su correspondiente archivo.
  - Copias para enviarlas a patronos, clasificadas por región geográfica.

35 Entrega a Notificador, por medio de Boletín de Remisión diariamente 25 copias de Multas, para que las haga llegar a -- los correspondientes patronos de la Región Metropolitana; -- entrega por medio de Boletín de Remisión a Jefatura del Departamento de Inspección de las Oficinas Administrativas Centrales, copias de Multas, para que las hagan llegar a los -- correspondientes patronos de la Región Central y envía por -- medio de Boletín de Remisión a Radiotelefonista de las Oficinas Administrativas Centrales, copias de Multas de las Regiones Occidental y Oriental, para que las hagan llegar a -- las correspondientes Sucursales, finalizando con ello el procedimiento.

PROCEDIMIENTO : CALCULO Y EMISION DE MULTAS (07)



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE ESTADOS DE CUENTA  
(08)

ENCARGADO DE CONTABILIZACION

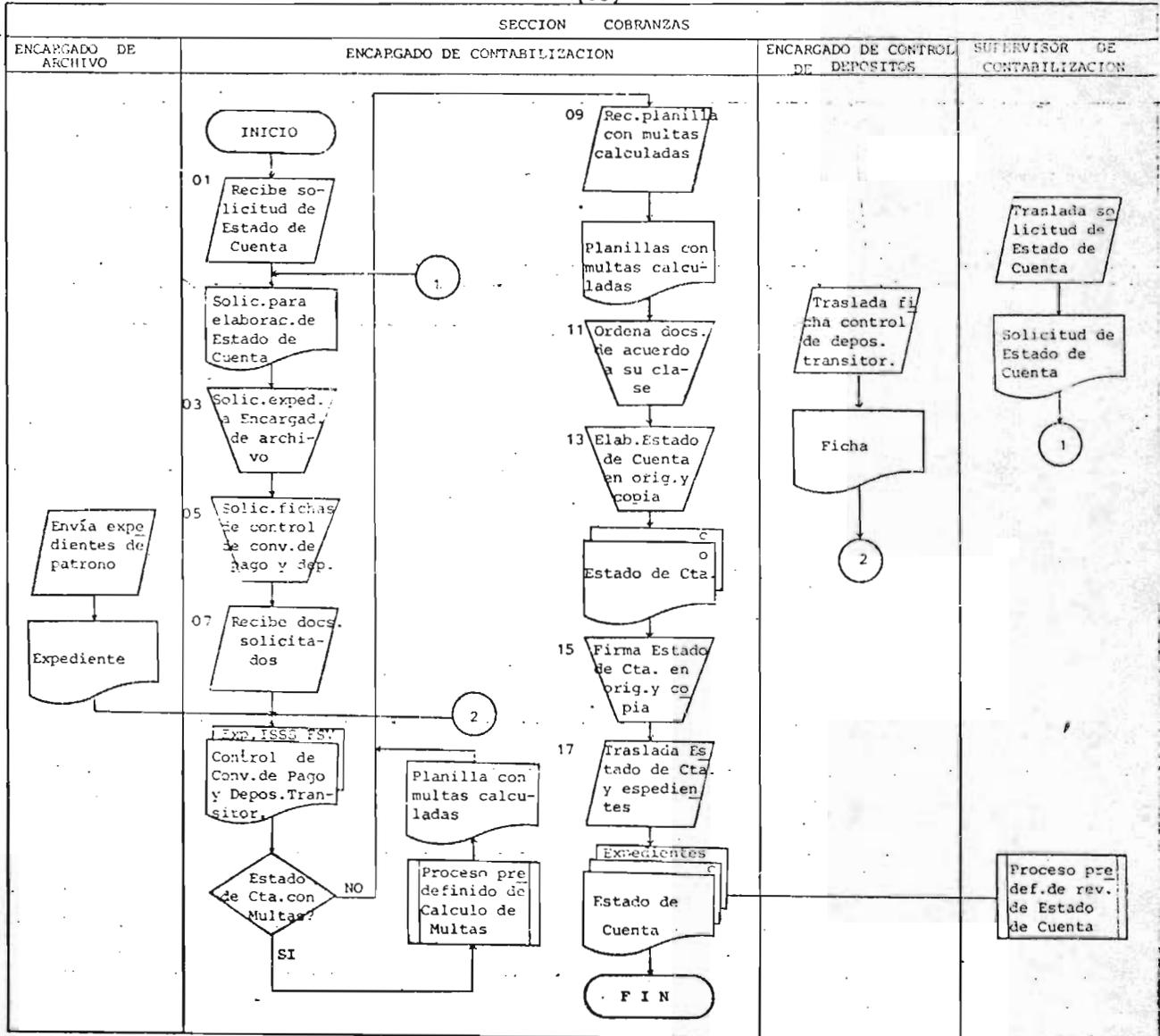
- 01 Recibe de Supervisor de Contabilización la solicitud para la elaboración de "Estados de Cuenta", form. 181-82-334-A (Ver anexo 25).
  - 03 Solicita a Encargados de Archivos del ISSS y FSV, de la Sección de Cobranzas, los expedientes que corresponden al número patronal de la solicitud para la elaboración de Estados de Cuenta Recibidos.
  - 05 Solicita a Encargado de Control de Depósitos, la ficha de Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios, del patrono a quien se le prepara el Estado de Cuenta.
  - 07 Recibe expedientes del ISSS y FSV, y la ficha Control de Convenios de Pago y Depósitos Transitorios; determinando si el Estado de Cuenta solicitado se requiere con o sin multas calculadas.  
Si se requiere con multas, solicita al Encargado el cálculo correspondiente; enviándole para tal efecto, las planillas Mensuales de Cotización respectivas.
- NOTA: Después de este paso se realiza el proceso predefinido de cálculo de multas.
- 09 Recibe de Encargado de Cálculo de Multas, las planillas de Cotizaciones con su respectiva multa calculada.

- 11 Ordena documentos de expedientes de acuerdo a la clase de -- los mismos (planillas, multas, notas de cargo, etc), y crono lógicamente por período de mora.
- 13 Elabora manualmente el Estado de Cuenta en original y una - copia.
- 15 Firma el Estado de Cuenta elaborado en original y copia.
- 17 Traslada Estado de Cuenta en original y copia junto a los ex pedientes a Supervisor de Contabilización para su revisión, finalizando el procedimiento.

NOTA: Después de este paso, se realiza el proceso predefini do de Revisión de Estados de Cuenta.

PROCEDIMIENTO:

ELABORACION DE ESTADOS DE CUENTA (03)



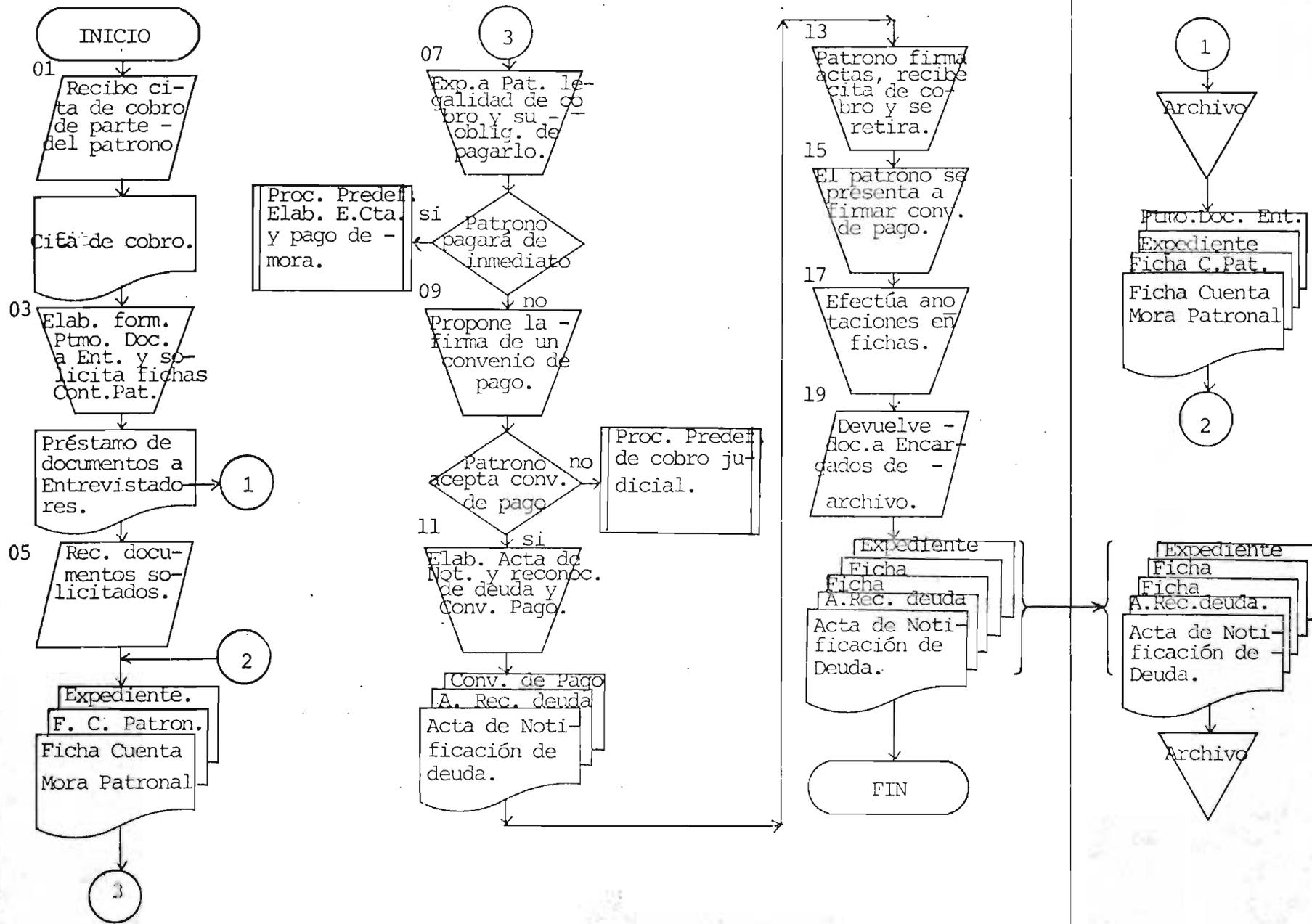
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ENTREVISTA (09)

ENTREVISTADOR

- 01 Recibe "Cita de Cobro Patronal" (Ver anexo 26), de parte del patrono o representante legal.
- 03 Solicita a Encargados de Archivo General de documentos de Mora Patronal (ISSS y FSV) de la Sección Cobranzas, las fichas Cuenta Patronal y las fichas Control Mora Patronal y los expedientes correspondientes a través del formulario "Préstamo de Documentos a Entrevistadores" Form. sin número (Ver anexo 27).
- 07 Explica a patrono o representante legal, la legalidad del cobro que se le está haciendo, así como la obligación que tiene de cancelar su deuda; sin embargo, el patrono manifiesta no poder cancelar la totalidad de la deuda de la mora patronal que le ha sido establecida.
- 09 Propone a Patrono o representante legal, la firma de un "Convenio de Pago" (Ver anexo 28), para facilitar la cancelación de la mora.

Si el patrono no acepta propuesta de firma de convenio de pago, Entrevistador pasa caso a Departamento Jurídico. Después del Tercer Aviso de Cobro" (Ver anexo 29) para la gestión de cobro por vía judicial.

- 11 Si el patrono acepta propuesta, se elabora "Acta de Notificación" (Ver anexo 30), "Acta de Reconocimiento de Deuda" - (Ver anexo 31) y el Convenio de Pago.
- 13 Patrono firma "Acta de Notificación y Acta de Reconocimiento de deuda recibiendo además cita de cobro.
- 15 El patrono o representante legal, se presente a firmar el Convenio de Pago correspondiente, a los 5 días posteriores de elaborado el convenio.
- 17 Efectúa anotaciones en Ficha Cuenta Patronal y en Ficha Control Mora Patronal, de lo tratado y acordado en entrevista.
- 19 Devuelve fichas de control de mora patronal y expedientes a Encargados de Archivo (ISSS y FSV) de la Sección Cobranzas y finaliza procedimiento.



BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

c. Relaciones.

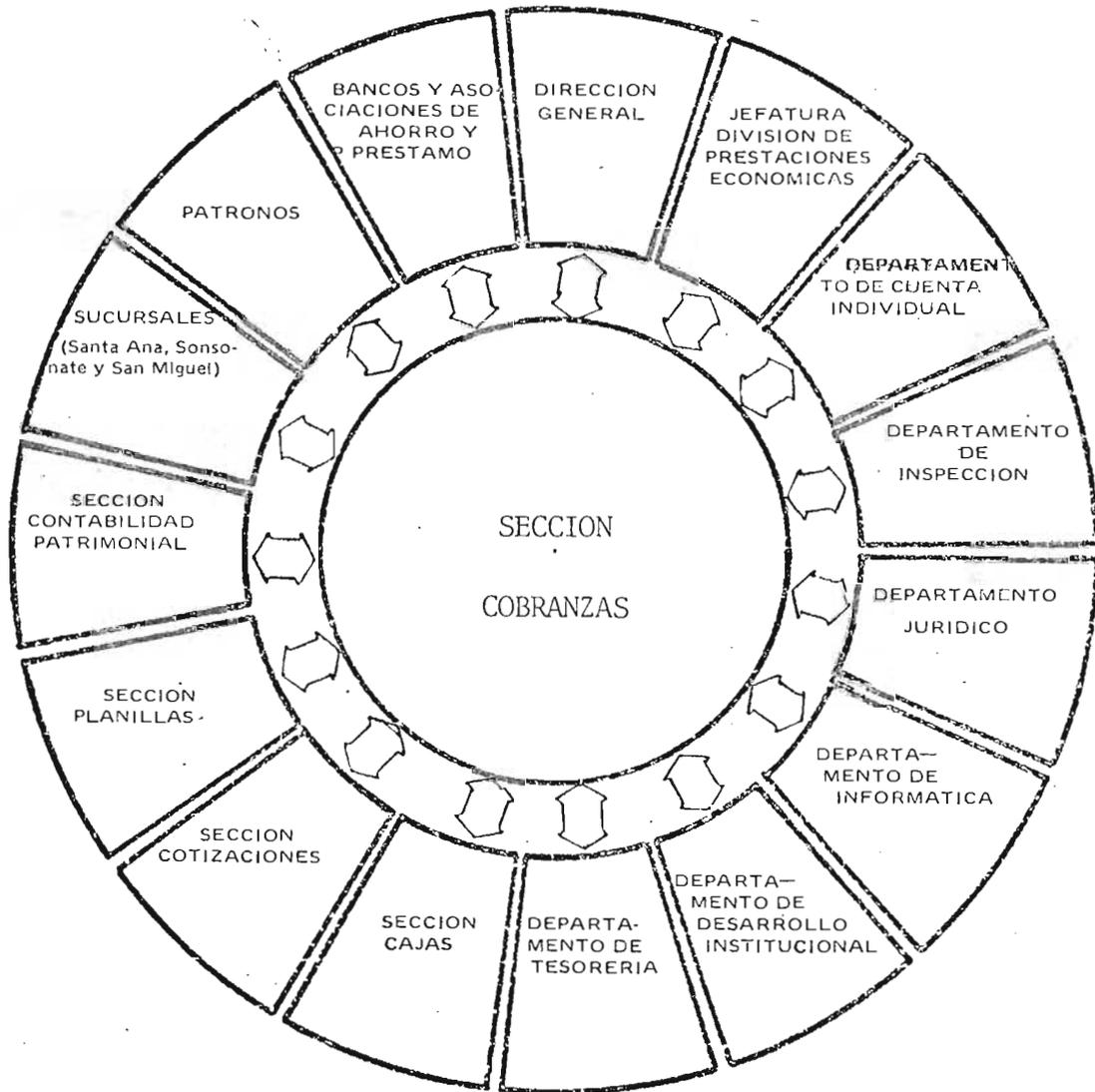
En el afán de establecer lo más objetivamente posible las relaciones de trabajo que la Sección Cobranzas mantiene con otras dependencias, que participan directa o indirectamente en las actividades de dicha unidad se han utilizado gráficos, los que permiten visualizar las relaciones en mejor forma

Basicamente se han definido dos tipos de relaciones: Internas y Externas.

Las de tipo interno son aquellas que la Sección mantiene con dependencias del Instituto; las de tipo externo, son las que la Sección mantiene con los patronos y con los Bancos y Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

En las siguientes páginas se describen las relaciones que la Sección Cobranzas mantiene dentro y fuera del Instituto para el normal desarrollo de sus operaciones.

GRAFICO GLOBAL DE LAS RELACIONES DE LA SECCION COBRANZAS  
CON OTRAS DEPENDENCIAS

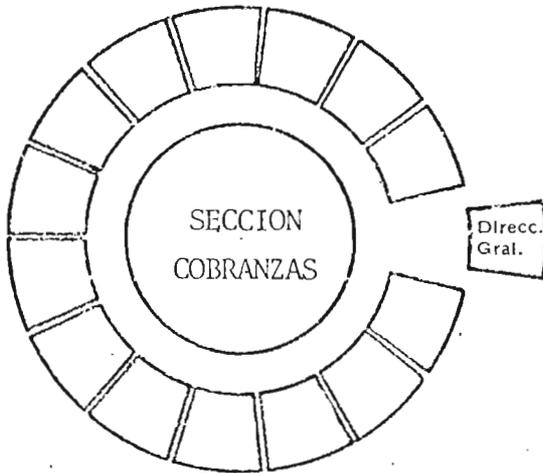


Nota : Simbología utilizada para representar el sentido de las relaciones descritas:

➤ De Sección Cobranzas hacia afuera;

◀ De afuera hacia la Sección Cobranzas.

a) Relaciones de la Sección Cobranzas con la DIRECCION GENERAL



RELACIONES

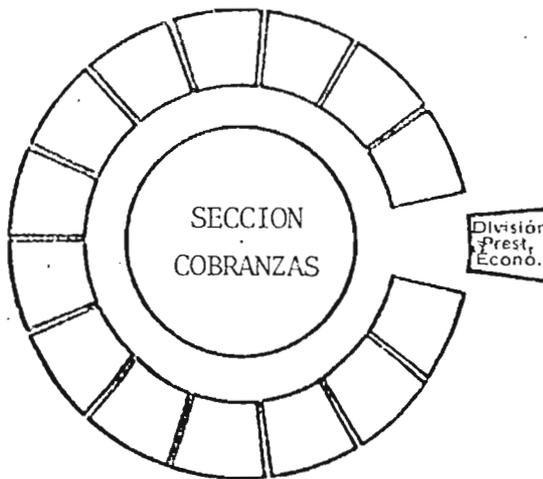


1. Envío de autos de imposición de multas para firma;
2. Envío de datos estadísticos sobre mora patronal solicitados;



3. Envío de autos de imposición de multas debidamente firmados;
4. Solicitud de datos estadísticos sobre mora patronal;
5. Envío de resoluciones por imposición de multas por fraudes cometidos por los patronos.
6. Envío de resoluciones para anulación de mora.

b) Relaciones de la Sección Cobranzas con la JEFATURA DE LA DIVISION DE PRESTACIONES ECONOMICAS.



RELACIONES

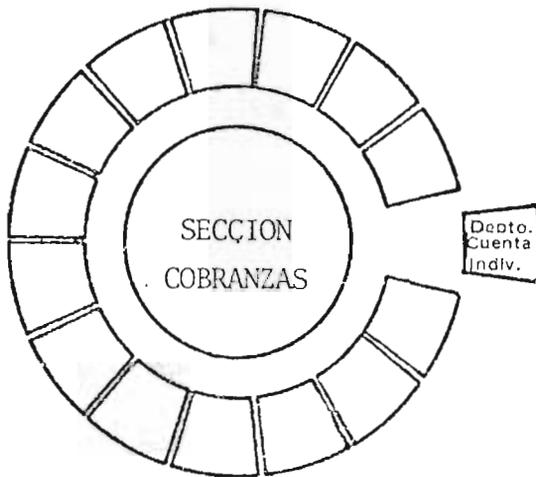


1. Envío de Convenios de Pago para firma;
2. Envío de datos estadísticos sobre mora patronal;



3. Envío de Convenios de pago debidamente firmados;
4. Solicitud de datos estadísticos sobre mora patronal.

c) Relaciones de la Sección Cobranzas con el DEPARTAMENTO DE CUENTA INDIVIDUAL



RELACIONES

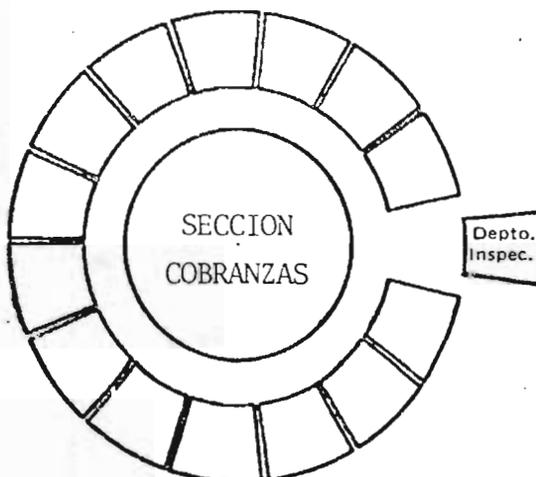


1. Envío de informe mensual de actividades - realizadas que comprende:
  - Movimientos de mora patronal
  - Patronos entrevistados
  - Convenios de pago elaborados
  - Multas notificadas, etc.



2. Solicitud de informe mensual de actividades.
3. Comunicación de instrucciones de autoridades superiores.

d) Relaciones de la Sección Cobranzas con el DEPARTAMENTO DE INSPECCION



RELACIONES

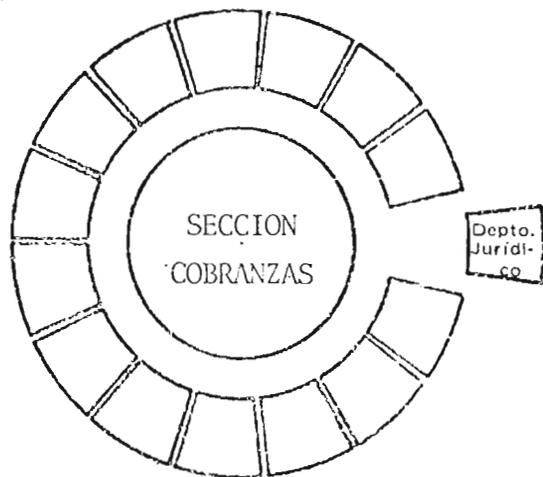


1. Préstamo de expedientes patronales (ISSS y FSV);
2. Envío de multas para su notificación;
3. Solicitud para la localización de patronos morosos;



4. Envío de planillas mensuales de cotizaciones por mora patronal establecida;
5. Envío de informes de Inspección (Pasividad, morosidad, declaración de trabajador, fecha de sujeción, etc.);
6. Envío de Acta de Notificación de Multa debidamente firmada por el patrono;
7. Solicitud de préstamo de expedientes patronales (ISSS y FSV).

e) Relaciones de la Sección Cobranzas con el DEPARTAMENTO JURIDICO



RELACIONES

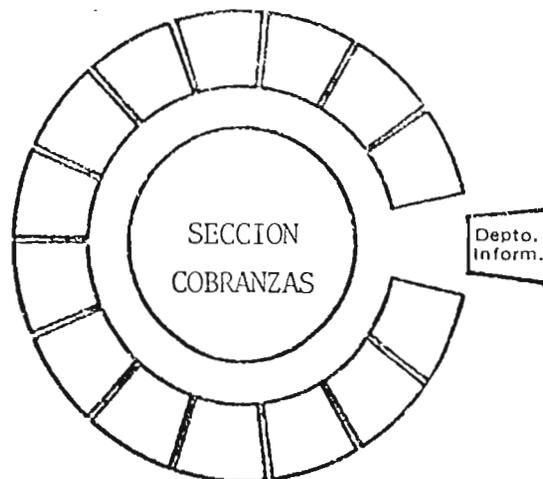


1. Envío de Estados de Cuenta solicitados;
2. Envío de casos de patronos morosos para -- gestión de cobro por la vía judicial;
3. Solicitud de asesoría para la elaboración de Convenios de Pago con cláusulas especial les;



4. Solicitud de Estados de Cuentas de patro-- nos morosos;
5. Notificación de gestión de cobro de mora patronal realizada a través de la vía judi cial;
6. Colaboración para redacción de cláusulas - especiales de convenios de pago.

f) Relaciones de la Sección Cobranzas con el DEPARTAMENTO DE INFORMATICA



RELACIONES

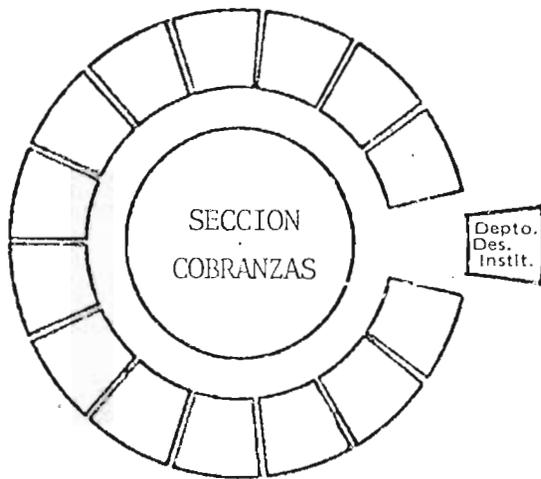


1. Envío de copias verdes de recibos de ingre-- so;
2. Solicitud de proceso de información de pa-- tronos en mora;



3. Envío de citas de cobro mecanizadas;
4. Envío de listado de multas;
5. Envío de Autos de Imposición de multas;
6. Envío de multas propiamente dichas;
7. Envío de Listado maestro de patronos;
8. Envío de Listado de Depósitos transitorios;
9. Envío de partidas de diario de contabili-- dad.

g) Relaciones de la Sección Cobranzas con el DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.



RELACIONES

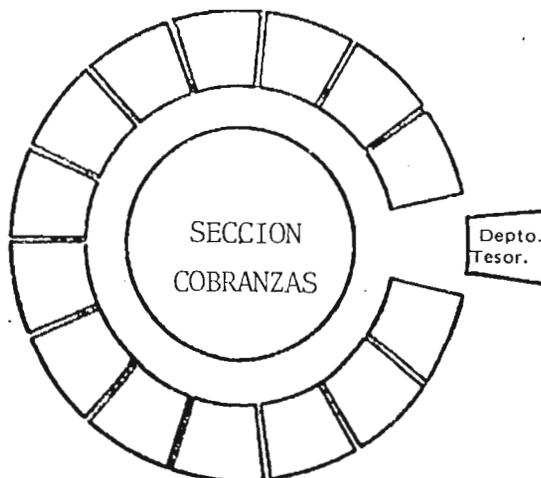


1. Solicitud de apoyo técnico para la realización de estudios que tengan como finalidad mejorar los procedimientos de trabajo establecidos;
2. Solicitud para el diseño o rediseño de formularios;



3. Realización de estudios técnicos que conlleven mejorar las actividades o procedimientos de la Sección;
4. Diseño o rediseño de formularios.

h) Relaciones de la Sección Cobranzas con el Departamento de TESORERIA



RELACIONES

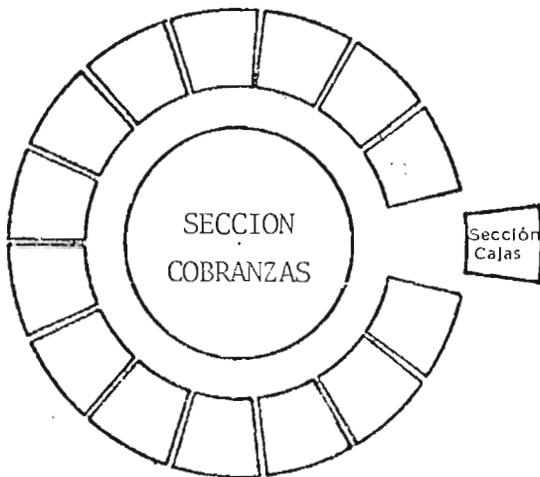


1. Solicitud para la remisión de los recibos de pagos de cotizaciones, notas de cargo, multas y de depósitos de los Bancos y Asociaciones de Ahorro y Préstamo;



2. Envío de los recibos de pagos de cotizaciones, notas de cargo, multas y depósitos de los bancos y asociaciones de ahorro y préstamo.

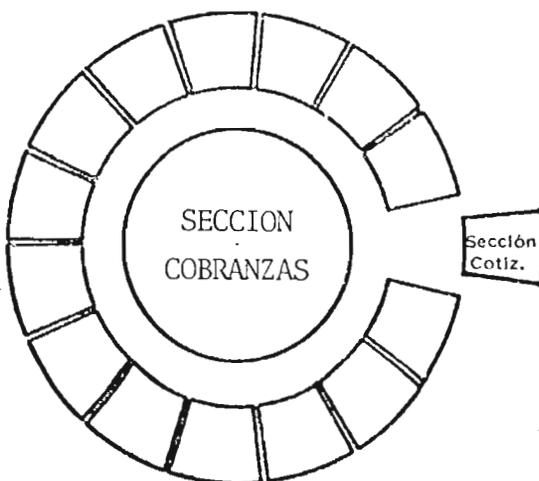
i) Relaciones de la Sección Cobranzas con la SECCION CAJAS



RELACIONES

1. Envío de recibos por las transferencias -- efectuadas;
2. Envío de planillas mensuales de cotizaciones entregadas en depósito por los patronos;
3. Envío de copias de recibos de ingreso.

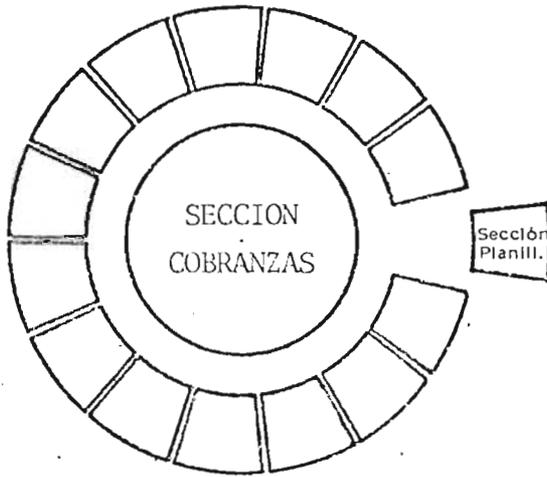
j) Relaciones de la Sección Cobranzas con la SECCION COTIZACIONES



RELACIONES

1. Solicitud de información referente a notas de cargo;
2. Envío de notas de cargo;
3. Envío de notas de abono.

k) Relaciones de la Sección Cobranzas con la SECCION PLANILLAS



RELACIONES

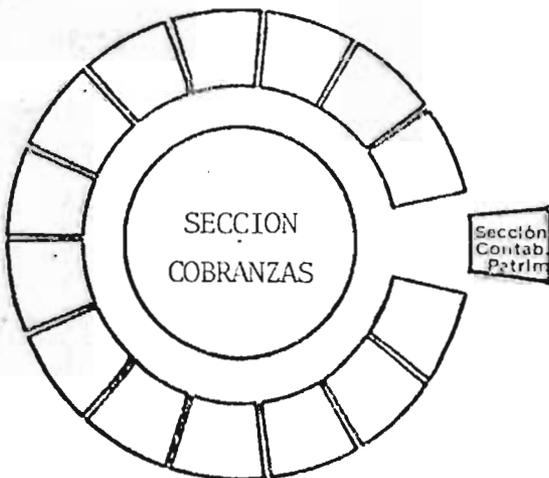


1. Envío de copias rosadas de planillas mensuales de cotizaciones por mora establecida;



2. Envío de planillas mensuales de cotizaciones pre-elaboradas entregadas en depósito por los patronos.

l) Relaciones de la Sección Cobranzas con la SECCION DE CONTABILIDAD PATRIMONIAL



RELACIONES.



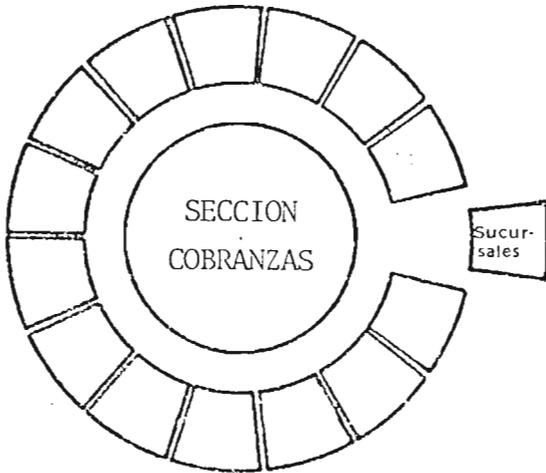
1. Envío de partidas diarias de contabilidad por mora patronal registrada;
2. Solicitud de datos estadísticos sobre mora patronal;
3. Envío de listado de movimientos mensuales de mora patronal debidamente revisados;



4. Envío de listado de movimientos mensuales de mora patronal para revisión;
5. Envío de datos estadísticos sobre mora patronal.

m) Relaciones de la Sección Cobranzas con las SUCURSALES (Santa Ana, Sonsonate y San Miguel)

RELACIONES

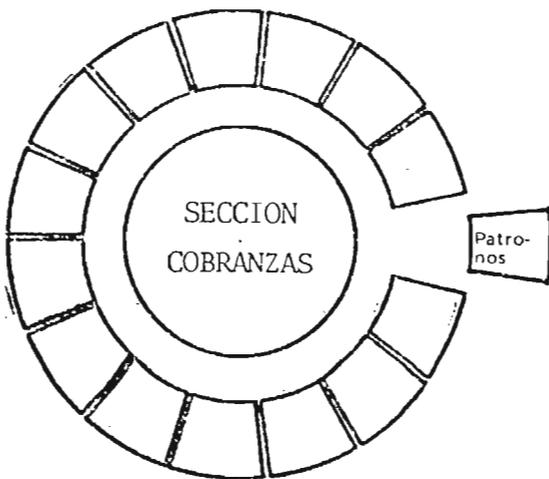


1. Envío de información sobre la mora patronal correspondiente a cada sucursal;
2. Colaboración en el sentido de atender -- consultas, sugerencias, etc.

3. Envío de planillas mensuales de cotizaciones por mora patronal establecida;
4. Envío de planillas mensuales de cotizaciones depositadas por los patronos;
5. Envío de copias de recibos de ingreso;
6. Solicitud de información sobre mora patronal de patronos que corresponden a cada sucursal.

n) Relaciones de la Sección Cobranzas con LOS PATRONOS

RELACIONES



1. Información sobre mora patronal;
2. Extensión de solvencias;
3. Constancia de cumplimiento de Convenio - de Pago;
4. Citas para entrevistas;
5. Arreglos para otorgamientos de prestaciones a determinados trabajadores por medio de convenios de pago especiales;
6. Elaboración de Estados de Cuenta;

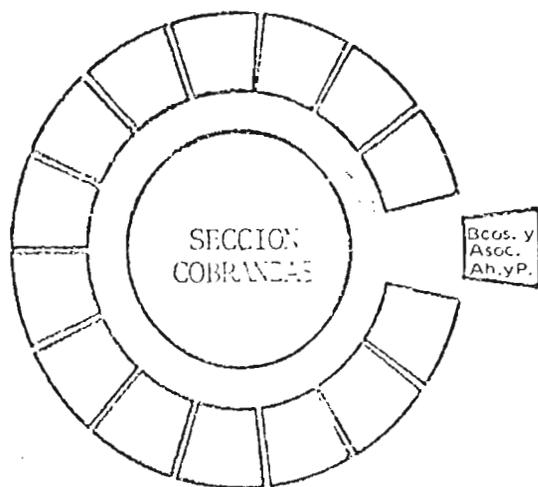
7. Cancelación de mora patronal;
8. Depósito de planillas;
9. Firma de convenio de pago;
10. Solicitud de estados de cuenta;
11. Solicitud de información sobre mora patronal;
12. Solicitud de solvencia;
13. Solicitud de constancia de cumplimiento de convenio de pago.

## Relaciones de la Sección Cobranzas con los BANCOS Y ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO

## RELACIONES



1. Envío de copias de recibos de ingreso - por pagos de cotizaciones, multas, notas de cargo, etc., y por los depósitos transitorios efectuados.



Se encontró que entre la Sección Cobranzas y el Departamento de Auditoría no existen definidas, ni se mantienen, relaciones de trabajo; lo que se considera una seria deficiencia ya que por la naturaleza de las funciones desarrolladas por la Sección Cobranzas y el objeto de las mismas, éstas deberían ser sometidas periódicamente al proceso de Auditoría.

#### d) Estadísticas

En la mayoría de las empresas la toma de decisiones tiene su base principal en los datos estadísticos, debido a la objetividad con que éstos representan las actividades realizadas por las mismas; en la administración de cuentas por cobrar estas cifras facilitan la comprensión de los factores que generan efectos de incrementos o decrementos de mora, por lo que su aporte representa un valioso instrumento para la toma de decisiones orientadas a contrarrestar los aspectos negativos del comportamiento de las mismas cuentas por cobrar así como también, para la adopción oportuna de políticas de cobro adecuadas o de mecanismos que agilicen su recuperación.

En la investigación de campo efectuada se determinó que en la Sección Cobranzas únicamente algunos de los puestos de trabajo mantienen datos actualizados de las actividades que realizan, y que en la mayoría de los mismos no se llevan registros estadísticos, lo que ocasiona contratiempos cuando las autoridades superiores del Instituto solicitan información sobre el estado de la mora patronal a una fecha determinada, ya que hasta entonces, se preparan.

En colaboración con el personal de la dependencia en estudio se ha logrado elaborar los siguientes cuadros estadísticos, los cuales ofrecen un panorama general de las principales actividades realizadas en la Sección Cobranzas.

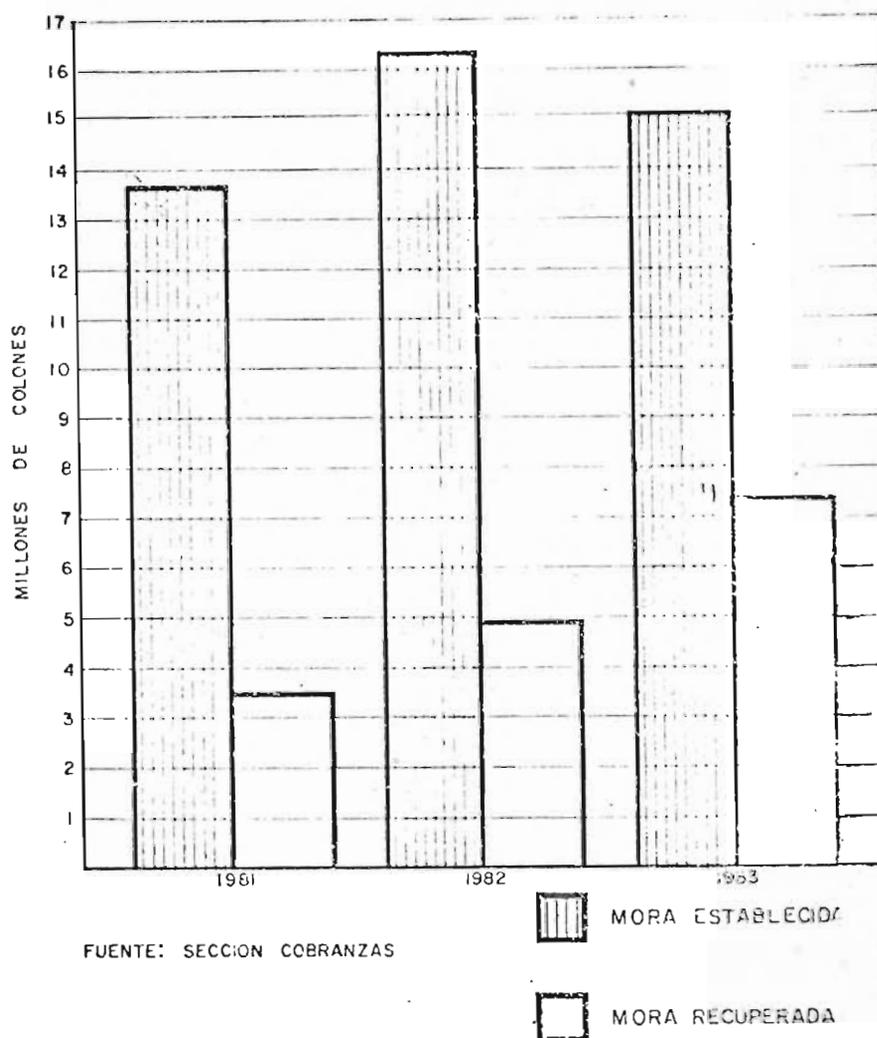
Los cuadros que se incluyen a continuación no cumplen con la consistencia necesaria (en cuanto a los períodos de tiempo considerados) debido a que en algunos puestos de trabajo se tienen datos globales (anuales) y en otros los tienen en forma mensual.

CUADRO N° 1  
SECCION DE COBRANZAS  
MORA ESTABLECIDA Y MORA RECUPERADA  
(Datos en miles de colones)

MESES	1981		1982		1983	
	ESTABLECIDA	RECUPERADA	ESTABLECIDA	RECUPERADA	ESTABLECIDA	RECUPERADA
Enero	644.3	299.3	1060.3	435.8	654.0	878.2
Febrero	881.1	180.7	2556.3	501.5	3125.6	1017.5
Marzo	2557.0	314.4	1944.0	431.3	1122.8	423.1
Abril	276.7	138.8	421.2	577.1	2359.2	529.2
Mayo	1691.3	163.6	1098.7	266.7	515.7	285.4
Junio	1096.6	613.0	829.3	465.3	964.6	424.6
Julio	1556.4	257.1	2078.9	472.9	2334.4	111.4
Agosto	964.8	387.0	770.6	296.2	1249.0	255.5
Septiembre	365.7	403.7	530.0	811.5	1034.4	621.5
Octubre	1711.1	338.2	1227.6	213.5	590.1	565.4
Noviembre	1141.4	331.2	1248.6	368.4	612.4	1336.4
Diciembre	785.4	111.0	2559.2	104.1	545.4	948.0
TOTALES	13671.8	3538.0	16324.7	4945.3	15107.6	7396.2
PORCENTAJES	100.0	25.88	100.0	30.29	100.0	48.96

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS.

## MORA ESTABLECIDA Y RECUPERADA ( EN MILLONES DE COLONES )



Las cifras de este Cuadro reflejan datos de la Mora Patronal establecida y recuperada en los años 81, 82 y 83. Es de hacer notar que en los tres años analizados las cantidades recuperadas en concepto de Mora, son pequeñas en relación a las cantidades establecidas; así, en 1981 de  $\text{C}\$13,671,800.$  se recuperaron únicamente  $\text{C}\$3,538,000.$  que equivale al 25.88%; en 1982 de  $\text{C}\$16,324,700.$  se recuperó el 30.29% que equivale a  $\text{C}\$4,945,300.$  y para 1983 de  $\text{C}\$15,107,600.$  se logró recuperar el 48.96% ó sea  $\text{C}\$7,396,200$  lo que demuestra que año con año la recuperación ha venido incrementándose porcentualmente, aunque por otro lado los saldos acumulados de mora han crecido debido a que las cantidades percibidas han sido menores que las establecidas.

Conviene aclarar que la mora recuperada no necesariamente corresponde a la establecida el mismo año.

CUADRO N° 2  
SECCION DE COBRANZAS

DEPOSITOS TRANSITORIOS Y TRANSFERENCIAS EFECTUADAS  
(Datos en miles de colones)

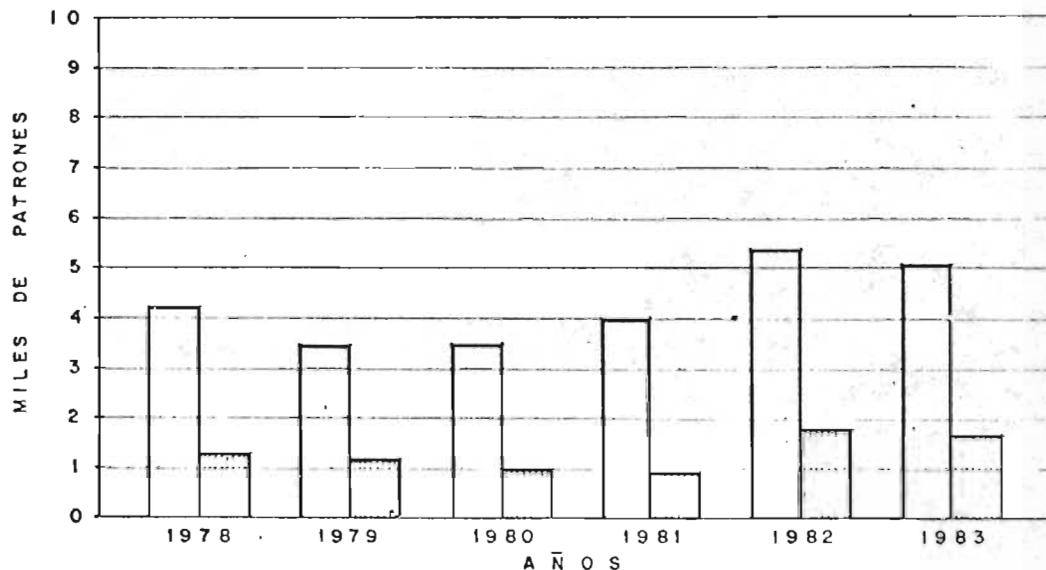
AÑOS	DEPOSITOS TRANSITORIOS		TRANSFERENCIAS	
	NUMERO	CANTIDAD	NUMERO	CANTIDAD
1978	4193	3570.7	1204	2946.2
1979	3400	4245.8	1181	4276.4
1980	3424	7181.7	918	5179.2
1981	3979	8803.7	855	8161.6
1982	5310	8000.2	1713	6600.0
1983	5003	5642.9	1633	7106.0
TOTAL	25309	37445.0	7504	34269.4

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS

NOTA: La relación porcentual que se presenta se refiere al número de patronos que efectuaron depósitos y al número de patronos que se les efectuó transferencia.

De igual manera, las cantidades que ingresaron en concepto de depósitos y las cantidades de mora que se transfirieron

NUMERO DE PATRONOS QUE EFECTUARON DEPOSITOS  
Y QUE SE LES EFECTUO TRANSFERENCIA



 NUMERO DE PATRONOS QUE EFECTUARON DEPOSITOS  
 NUMERO DE PATRONOS QUE SE LES EFECTUO TRANSFERENCIA

FUENTE: SECCION COBRANZAS

De acuerdo a los datos que se presentan en este Cuadro es posible determinar que no existe un control sobre las actividades de elaboración de transferencias ya que de 25,309 patronos que efectuaron depósitos en los 6 años del período analizado únicamente se les efectuó transferencias a 7,504. ó sea el 29.65%, en cuanto a las actividades de elaboración de transferencias, aparentemente se efectúan en forma correcta, sin embargo las cantidades -- transferidas no necesariamente corresponden a los depósitos efectuados por los mismos patronos en los mismo años.

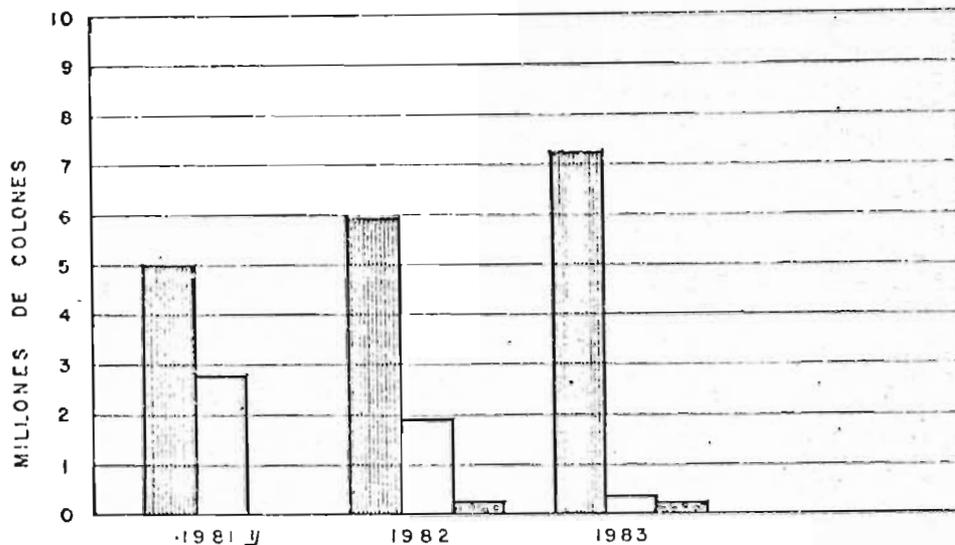
CUADRO N<sup>o</sup> 3  
 SECCION DE COBRANZAS  
 CONVENIOS DE PAGO ELABORADOS, CUMPLIDOS Y RENEGOCIADOS  
 (Datos en miles de colones)

AÑOS	CONVENIOS ELABORADOS		CONVENIOS CUMPLIDOS		CONVENIOS RENEGOCIADOS	
	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO
1981 <sup>1/</sup>	52	5046.0	31	2779.2	-	-
1982	187	5941.0	69	1874.7	6	242.6
1983	246	7275.3	40	336.3	15	225.7
TOTALES	485	18262.3	140	4990.2	21	468.3
PORCENTAJES	100.0	100.0	28.87	27.33	4.33	2.56

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS

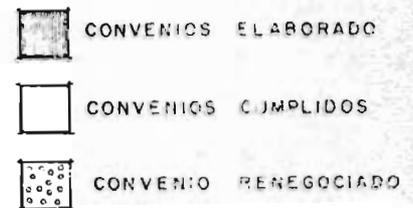
NOTA: <sup>1/</sup> Incluye datos a partir del mes de Mayo/81

### GRAFICO DE LOS CONVENIOS DE PAGO ÉLABORADOS CUMPLIDOS Y RENEGOCIADOS



FUENTE = SECCION COBRANZAS, ISSS

$\mathcal{J}$  = INCLUYE DATOS A PARTIR DEL MES DE MAYO



Los datos del Cuadro N<sup>o</sup> 3 permiten determinar que del total de convenios de pago elaborados durante el período comprendido entre 1981 y 1983 (485); únicamente han sido cumplidos 140 ó sea un 27.33%, y han sido renegociados un total de 21 ó sea un 4.33%; si se considera el porcentaje de convenios de pago incumplidos (66.80%) se puede concluir que los beneficios esperados del establecimiento de convenios de pago no han sido del todo positivos.

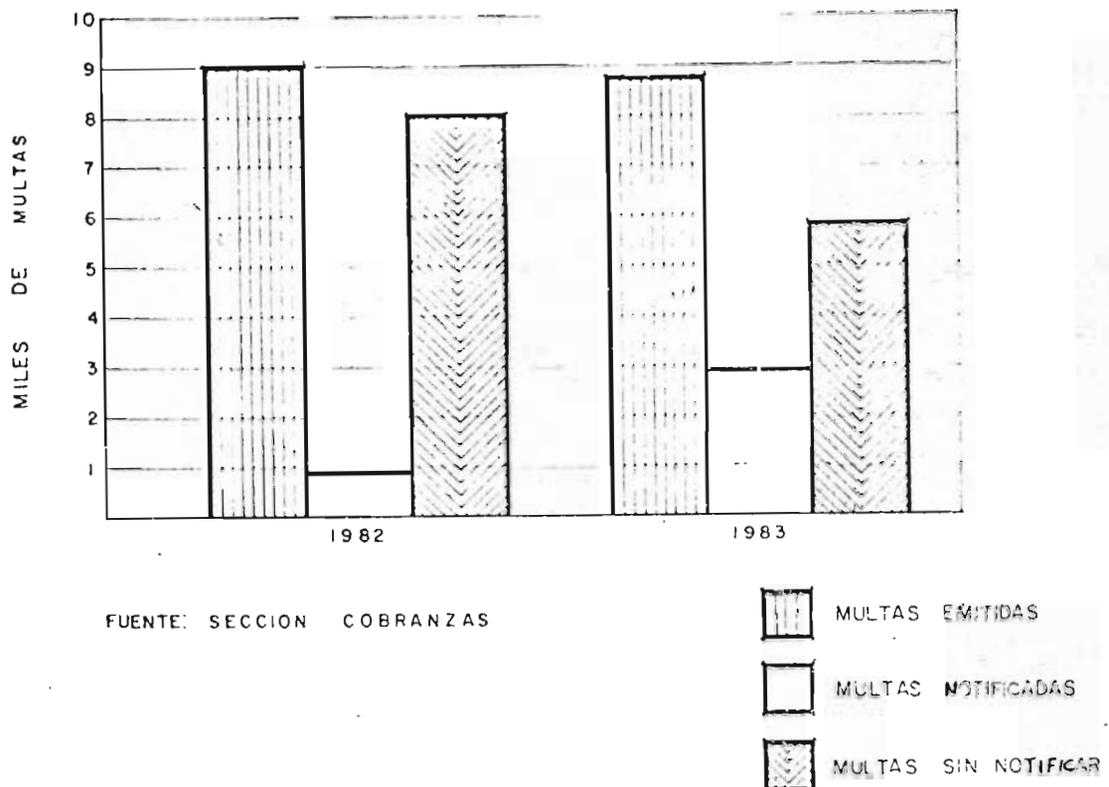
CUADRO N° 4  
SECCION DE COBRANZAS

MULTAS EMITIDAS, NOTIFICADAS Y SIN NOTIFICAR

AÑOS	MULTAS EMITIDAS	MULTAS NOTIFICADAS	MULTAS SIN NOTIFICAR
1982	9033	958	8075
1983	8791	2019	5872
TOTALES	17824	3877	13947
PORCENTAJES	100.0	21.75	78.25

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS

### MULTAS EMITIDAS, NOTIFICADAS Y SIN NOTIFICAR



La falta de actualización en las direcciones patronales registradas en los Archivos del I.S.S.S. es la principal causa de que únicamente el 21.75% (3,877) de las multas calculadas y emitidas durante 1982 y de 1983 (o sea de 17,824) hayan sido notificadas a los correspondientes patronos, tal como pueda apreciarse en el Cuadro N° 4.

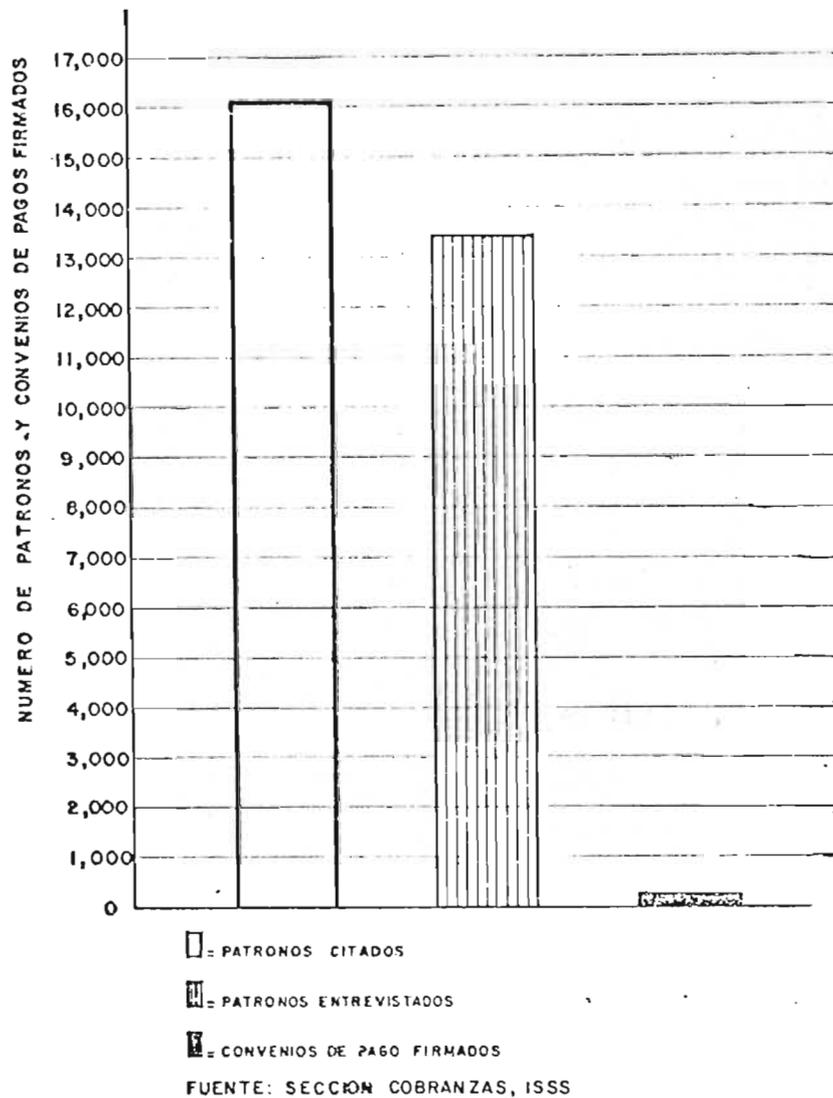
CUADRO N° 5

SECCION COBRANZAS

GESTION DE COBRO REALIZADA DURANTE 1983

	Patronos Citados	Patronos Entrevistados	Convenios de Pagos Firmados
Enero	2,300	1,800	20
Febrero	2,025	1,600	24
Marzo	2,100	1,600	19
Abril	1,930	1,550	20
Mayo	1,834	1,424	22
Junio	900	840	21
Julio	700	683	16
Agosto	900	862	19
Septiembre	1,200	1,046	17
Octubre	950	898	20
Noviembre	900	856	17
Diciembre	350	296	9
TOTAL	16,089	13,425	224
Porcentaje	100.0%	83.4%	1.4%

### GESTION DE COBRO REALIZADA DURANTE 1,983



Debido a la falta de datos estadísticos actualizados o disponibles, en el Cuadro N°5 se presentan únicamente datos de 1983 que se refieren a la gestión de cobro realizada.

Sus cifras dejan claramente demostrada la falta de efectividad para lograr que los patronos cancelen su deuda, o al menos, que la reconozcan; así, se puede notar que a pesar de la gran cantidad de patronos entrevistados - - (13,425) únicamente 224 aceptaron firmar convenio de pago.

CUADRO N° 6

SECCION COBRANZAS

CITAS DE COBRO MECANIZADAS EMITIDAS, ATENDIDAS POR PATRONOS Y NO ENTREGADAS

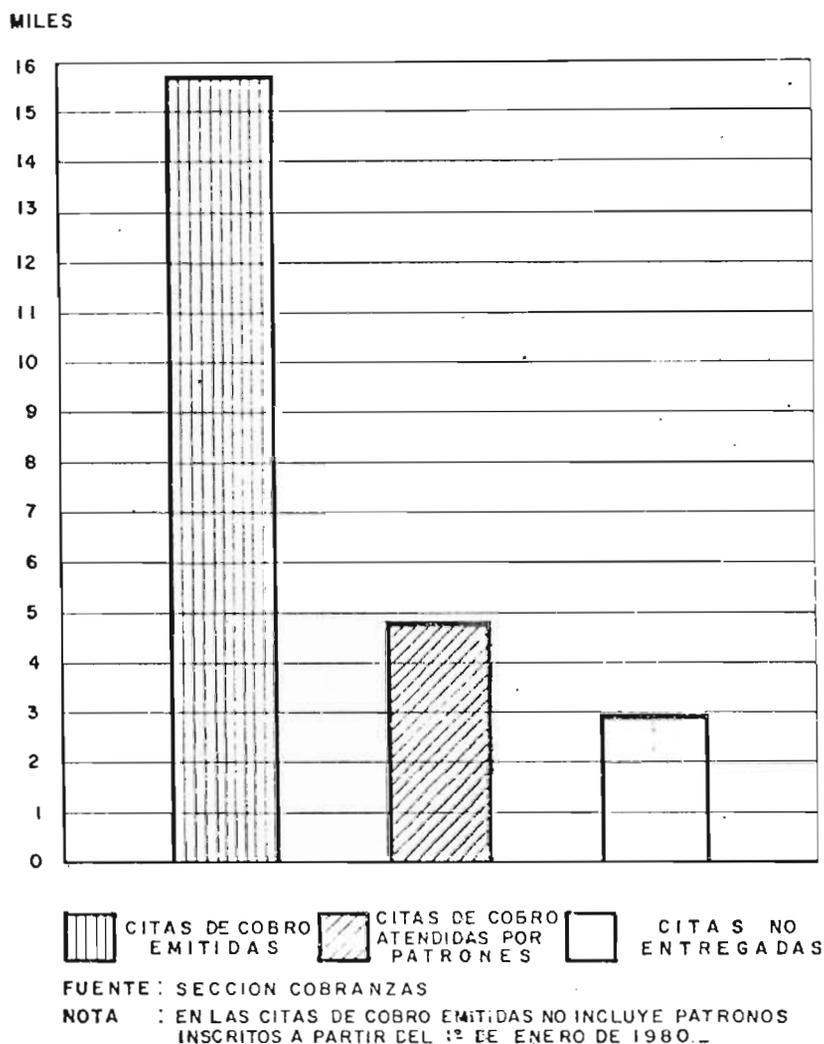
SEGUNDO AVISO

Mes y Año	Citas de emitidas	Cobro <u>1/</u>	Citas Atendidas por Patronos	Citas no Entregadas
Noviembre /81	1.600		759	217
Diciembre /81	1.400		534	288
Enero /82	2.280		754	598
Febrero /82	1.840		640	408
Marzo /82	2.180		719	393
Abril /82	1.700		433	256
Mayo /82	2.100		478	313
Junio	900		153	152
Julio /82	1.500		326	345
Agosto /82	220		39	13
TOTALES	15.720		4.835	2.983
Porcentajes	100.0		30.75	18.97

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS.

1/ No incluye patronos inscritos a partir del 1° de enero de 1980.

**CITAS DE COBRO MECANIZADAS  
(2º AVISO), ATENDIDAS POR PATRONOS Y NO ENTREGADAS**  
NOV. / 81 A AGOSTO / 82



Las cifras de este Cuadro permiten establecer que de 15,720 citas de cobro (2º Aviso) emitidas y enviadas a los Patronos correspondientes, únicamente tuvieron contestación 4,835 ó sea el 30.75% y que se dejaron de entregar - 2,983 (18.97%) debido a la falta de actualización en el registro de direcciones patronales.

## Cuadro N° 7

## SECCION COBRANZAS

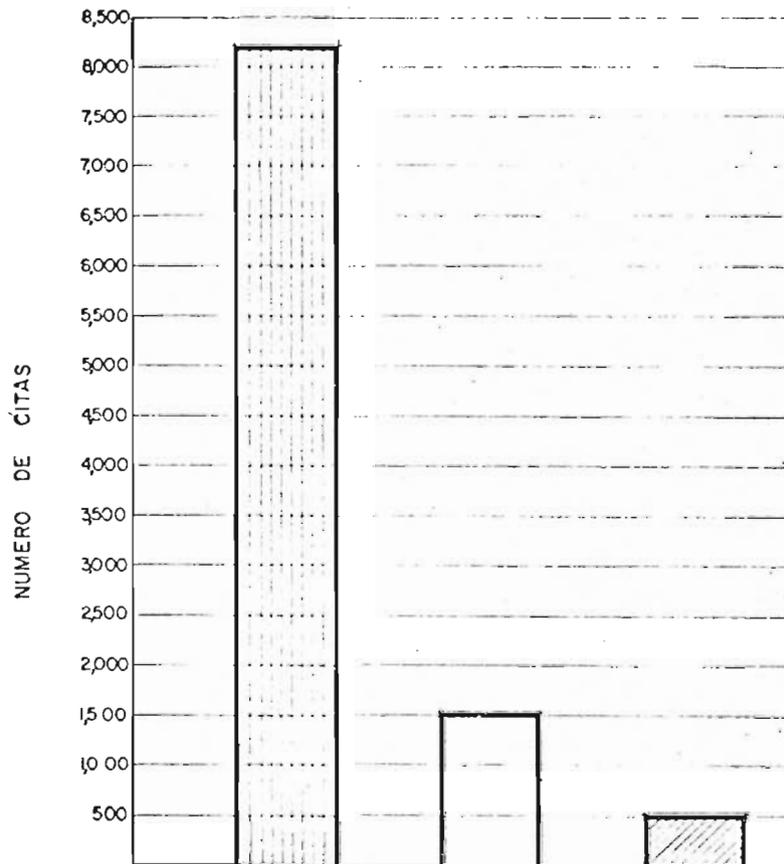
CITAS DE COBRO MECANIZADAS EMITIDAS, ATENDIDAS POR PATRONOS Y NO ENTREGADAS  
TERCER AVISO

Mes y Año	Citas de Cobro emitidas <sup>1/</sup>	Citas Atendidas por Patronos	Citas No Entregadas
Octubre /82	200	48	24
Noviembre /82	2.000	368	148
Diciembre /82	940	140	66
Enero /83	-	-	-
Febrero /83	-	-	-
Marzo /83	500	9	14
Abril /83	500	70	19
Mayo /83	1.000	215	62
Junio /83	80	10	7
Julio /83	-	-	-
Agosto /83	1.000	217	62
Septiembre /83	1.000	235	98
Octubre /83	600	131	4
Noviembre /83	400	73	-
TOTALES	8.220	1.516	504
Porcentajes	100.0	18.44	6.13

FUENTE: Sección Cobranzas ISSS.

<sup>1/</sup> No incluye patronos inscritos a partir del 1° de enero de 1980.

### CITAS DE COBRO MECANIZADAS ENVIADAS (3er. AVISO)



FUENTE: SECCION COBRANZAS

NOTA: LAS CITAS DE COBRO EMITIDAS  
NO INCLUYEN PATRONOS INSCRITOS  
A PARTIR DEL 1o. DE ENERO DE 1980



CITAS DE COBRO  
EMITIDAS



CITAS ATENDIDAS POR  
PATRONOS



CITAS NO ENTREGADAS

Las citas de cobro (3er.Aviso) que fueron respondidas por los patronos fueron 1,516 ó sea el 18.44% respecto al total (8,220) y 504 no fueron entregadas a los correspondientes patronos debida a la incorrección en las direcciones detalladas.

CAPITULO TERCERO

III ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

## CAPITULO TERCERO

## III-ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

## 1. Generalidades

La finalidad de este capítulo es efectuar un análisis adecuado de la situación actual de la Sección Cobranzas, de tal manera que permita elaborar un diagnóstico que refleje la realidad imperante en la mencionada dependencia.

La idea de efectuar una revisión objetiva de la información recopilada creó la necesidad de consultar bibliografía con temas referentes a la elaboración de análisis y diagnósticos. El resultado de dicha investigación ha permitido determinar que son pocos los textos que describen metodologías propiamente dichas para tales efectos; entre éstos se pueden mencionar el Manual de Sistemas de Información <sup>1/</sup> y algunos instructivos publicados por el Instituto Mexicano del Seguro Social. <sup>2/</sup>

Todas las metodologías investigadas para efectos del presente trabajo, así como otros textos y publicaciones consultadas, recomiendan para efectuar esta clase de actividades, la separación de las variables que intervienen en la problemática en estudio, esto, con la finalidad de profundizar en aspectos específicos de interés particular, según sean las necesidades.

Dentro de las principales ventajas que presentan las metodologías investigadas se encuentra su aplicabilidad a cualquier estudio que se refiera a la organización y funcionamiento de una empresa, o de alguna dependencia de la misma, existiendo por supuesto, limitaciones en cuanto a sus al-

<sup>1/</sup> Manual de Sistemas de Información. W. Hartman, H. Mathes y A. Proeme. Editorial Paraninfo, España 1972, Traducción al español.

<sup>2/</sup> Instructivos para el Análisis y Diagnóstico en Trabajos de Organización; y para Sistemas y Procedimientos. Colección de Organización y Métodos. IMSS 1984.

cances y grado de detalle.

Ante la dificultad de adoptar una metodología única, se decidió utilizar un método que permitiera la aplicación de las herramientas administrativas de análisis conocidas, dejando abierta la posibilidad de reforzarlas con algunos de los aspectos revisados en los textos consultados.

## 2. Metodología de Análisis

La metodología a utilizar consiste básicamente en analizar cada una de las variables identificadas dentro del sistema con respecto a su situación ideal; considerándose para ello las siguientes: organización y dependencia jerárquica, objetivos, políticas y normas, funciones, recursos, procedimientos, relaciones, formularios y estadísticas.

Los criterios generales utilizados para efectuar el análisis de los aspectos sobre la organización de la Sección Cobranzas fueron:

- Niveles jerárquicos establecidos;
- Criterios de organización;
- Consecución de los objetivos respecto a las funciones desarrolladas;
- Correspondencia entre los objetivos definidos; y
- Cumplimiento de las políticas y normas establecidas.

Y para analizar lo relacionado con el funcionamiento de dicha dependencia se utilizaron los siguientes:

- Utilización de los recursos asignados;
- Funcionalidad de los procedimientos;
- Normatividad de las relaciones;
- Efectividad de los controles estadísticos; y
- Existencia de puntos básicos de control.

Aparte de los criterios descritos anteriormente, se han tomado en cuenta otros de carácter específico y particular para cada una de las variables investigadas; los cuales se describen al inicio de la presentación de los resultados del análisis de cada variable.

Para una mejor comprensión de los resultados, éstos se presentan en cuadros elaborados para tal efecto, los cuales constan de 4 columnas: en la primera de la izquierda se detallan los criterios utilizados para efectuar la revisión de la información recopilada; en la 2a. y 3a. columnas se describen los problemas detectados y las causas que los han originado, y en la 4a. columna se señalan algunos de los efectos ocasionados por los problemas determinados.

### 3- Presentación de Resultados de Análisis

Los resultados del análisis efectuado sobre las variables investigadas se presentan en los cuadros siguientes:

a) ANALISIS DE LA ORGANIZACION Y DEPENDENCIA JERARQUICA

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicabilidad del principio de la unidad de mando.</li> <li>- Definición de niveles jerárquicos.</li> <li>- Aplicabilidad del principio de equilibrio de dirección y control</li> <li>- Aplicabilidad del principio de equilibrio de autoridad - responsabilidad</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las funciones de control sobre la mora patronal se efectúan en las Secciones de Cobranzas y Estudios Económicos, para los sectores Privado y Público respectivamente</li> <li>2. La dependencia jerárquica de la Sección no es adecuada, ya que por el carácter financiero-contable de sus funciones debería depender del Dpto. de Administración Financiera.</li> <li>3. Deficiencias en el control sobre las funciones desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo identificados en la Sección Cobranzas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Deficiencias en la estructura de organización del Instituto que por falta de oficialización permite cambios o asignación de funciones en forma arbitraria.</li> <li>2.1. Deficiencias en la estructura de organización del Instituto, que por falta de oficialización permite cambios arbitrarios en la dependencia jerárquica de algunas unidades.</li> <li>3.1. Concentración de autoridad en un solo jefe, a quien le corresponde controlar a 26 personas.</li> <li>3.2. Falta de delegación de autoridad.</li> </ol>	<p>Personal de las dos secciones mencionadas dedican esfuerzos en la realización de funciones similares.</p> <p>- Se generan desviaciones administrativas en la realización de los procesos de registro y gestión de cobro de la mora.</p> <p>- Se generan desviaciones administrativas en la realización de los procesos de registro y gestión de cobro de la mora.</p>

b) ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correspondencia de los objetivos específicos de la Sección Cobranzas, con los objetivos institucionales del Seguro Social.</li> <li>- Estabilidad de los objetivos actuales de la Sección Cobranzas.</li> <li>- Grado de conocimiento de los objetivos por el personal de la Sección.</li> </ul>	<p>1. Los objetivos de la Sección no son conocidos por la mayoría del personal de la misma, ocasionado por deficiencias en la comunicación interna.</p>	<p>1.1. No existe un documento formal en que se definan los objetivos de la Sección; y los que se conocen no se comunican a los empleados.</p>	<p>- Falta de conciencia en el personal de la importancia de sus funciones para la consecución de los objetivos de la Sección, lo que ocasiona que algunas actividades se realicen en forma desordenada.</p>

c) ANALISIS DE LAS POLITICAS Y NORMAS

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>Compatibilidad de las políticas y normas de la Sección Cobranzas con los objetivos Institucionales.</p> <p>Formatización de las políticas y normas existentes.</p> <p>Grado de conocimiento de las políticas y normas por los niveles jerárquicos de la Sección de Cobranzas.</p>	<p>1. El personal de la Sección desconoce las políticas y normas en las cuales debe enmarcar el desarrollo de sus actividades.</p> <p>2. La toma de decisiones no se sustenta en lineamientos o cursos de acción pre establecidos, sino que en base a las situaciones particulares de cada problema</p>	<p>1.1. No existe un documento formal que contenga las políticas y normas que se utilizan en la Sección.</p> <p>1.2. Falta de comunicación de las políticas y normas que se han venido aplicando por tradición.</p> <p>2.1. No existe un documento formal que contenga las políticas y normas, en el que se defina quien debe ser el responsable de velar por su cumplimiento</p>	<p>- Se limita el cumplimiento de los objetivos definidos para la Sección debido a la poca contribución del personal hacia el logro de los mismos.</p> <p>- Toma de decisiones diferentes para situaciones similares.</p>

NTA: El análisis de las políticas y normas se ha efectuado en forma conjunta debido a que los criterios utilizados para ambas son los mismos y además por no existir un documento que las defina claramente.

d) ANALISIS DE LAS FUNCIONES

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correspondencia de las funciones asignadas a la Sección Cobranzas con su denominación.</li> <li>- Duplicidad, traslape u omisión de de funciones.</li> <li>- Normatización de funciones.</li> <li>- Correspondencia de las funciones de la Sección con los objetivos del Seguro Social.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las funciones relacionadas con la mora del Sector Público no son efectuadas por la Sección Cobranzas, sino que por la Sección de Estudios Económicos del Depto. de Administración Financiera.</li> <li>2. La inducción proporcionada a los empleados de la Sección es deficiente, ya que la explicación de las funciones que les corresponde desarrollar se efectúa en forma verbal.</li> <li>3. La gestión de cobro, no se efectúa adecuadamente, ya que no se cuenta con información actualizada sobre la deuda real de los patronos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Deficiencias en el esquema organizativo del Instituto que por falta de oficialización de las funciones que corresponde desarrollar a cada Depto. o Sección, permite la asignación de actividades en forma arbitraria.</li> <li>2.1. No existe un documento formal que contenga en forma detallada la descripción de funciones para cada puesto de trabajo, que pudiera servir para un proceso adecuado de inducción.</li> <li>3.1. El jefe de la Sección Cobranzas no mantiene ningún control sobre la gestión de cobro judicial efectuada por el Departamento Jurídico.</li> <li>3.2. Indiferencia de las autoridades superiores del Instituto ante este problema.</li> <li>3.3. Fallas en los procedimientos de gestión de cobro utilizados.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub-utilización de recursos humanos, materiales, etc. orientados a la consecución de un mismo fin.</li> <li>- Deficiencias en el desarrollo de las funciones asignadas.</li> <li>- Incremento constante de la mora, que genera problemas de liquidez financiera para el Instituto.</li> </ul>

e) ANALISIS DE LOS RECURSOS

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de los recursos asignados;</li> <li>- Eficiencia de los recursos;</li> <li>- Ambiente en que se desarrolla el trabajo;</li> <li>- Funcionalidad de la ubicación de la Sección.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de personal - sin la preparación técnica requerida para el desempeño de sus funciones</li> <li>2. Demoras en los procedimientos efectuados y dificultades para la atención a los patronos.</li> <li>3. Demoras en el flujo de los documentos que se trabajan.</li> <li>4. Acumulación desordenada de expedientes de moratoria patronal.</li> <li>5. En algunas áreas de la Sección la iluminación y ventilación son deficientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.No existe un documento formal que señale los requisitos mínimos para ocupar los puestos de trabajo.</li> <li>1.2.Contratación de personal en base a amistades y no de acuerdo a sus capacidades.</li> <li>2.1.La ubicación de la Sección no es del todo funcional.</li> <li>3.1.Distribución física inadecuada, debido a que el local ocupado por la Sección no fué diseñado para albergar oficinas administrativas.</li> <li>4.1.El espacio asignado al área de archivo ya es insuficiente.</li> <li>4.2.Anaqueles insuficientes para el archivo de expedientes.</li> <li>5.1.El local ocupado por la Sección no fué diseñado para albergar oficinas administrativas sino que para apartamentos de habitación.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencias en el rendimiento del personal para el desarrollo de las funciones asignadas.</li> <li>- Proyección de una imagen negativa del Instituto ante los patronos.</li> <li>- Atrasos en la realización de los procedimientos de registro, contabilización gestión de cobro de la moratoria patronal.</li> <li>- Demora en la realización de procedimientos debido a la dificultad para la localización de los expedientes acumulados fuera de los anaqueles.</li> <li>- Bajo rendimiento del personal por el agotamiento físico.</li> </ul>

## f) Análisis de los Procedimientos

## Criterios de Análisis

Los criterios utilizados en el análisis de los procedimientos fueron:

- La oportunidad de la información;
- Exactitud de la información;
- Necesidad y confianza de la información;
- Correspondencia de los procesos con las funciones de la Sección Cobranzas;
- Cumplimiento de los principios de control;
- Conocimiento de la finalidad de los procedimientos;
- Determinación de los registros deficientes e innecesarios;
- Secuencia de los pasos o acciones en los procedimientos;
- Posibilidades de automatización del sistema o parte de él;
- Duplicidad u omisión de pasos o procesos.

Con el objeto de presentar el análisis en forma similar a la utilizada para las demás variables consideradas, se han empleado cuadros de igual estructura, con la única variante de sustituir la columna de "criterios utilizados" por la de "procedimientos", pero efectuando dicho análisis en base a los criterios referidos anteriormente.

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
1. Determinación y establecimiento de la mora patronal.	<p>1. Deficiencias en el establecimiento de la mora patronal.</p> <p>2. Planillas mensuales de cotizaciones firmadas de oficio por los Inspectores.</p> <p>3. Demoras en el proceso</p>	<p>1.1. Diferencias de criterios para la aplicación de la Ley y Reglamentos del Seguro Social por parte del personal de Inspectores.</p> <p>1.2. Falta de colaboración del patrono en proporcionar información suficiente que permita el adecuado establecimiento de la mora.</p> <p>1.3. Falta de agotamiento de recursos administrativos por parte del Inspector para respaldar el establecimiento de la mora.</p> <p>2.1. Negativa de patronos a reconocer la mora establecida por los Inspectores.</p> <p>3.1. Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.</p>	<p>- Mora patronal establecida inadecuadamente que se vuelve de difícil recuperación.</p> <p>- Pérdida de esfuerzos por parte del personal de Inspectores encargados del establecimiento de la mora.</p> <p>- Mora establecida que se vuelve de difícil recuperación.</p> <p>- Desviaciones en la ejecución de los procedimientos.</p>
2. Recepción y control de documentos.	<p>1. Demora en el proceso</p>	<p>1.1. Revisión y corrección necesaria de planillas por se función específica de la Sección Cotizaciones del Depto. de Cuenta Individual.</p>	<p>- Atrasos en las operaciones de registro, contabilización y gestión de cobro de la mora.</p>

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
	2. Inseguridad en el manejo de documentos.	1.2.Recepción innecesaria de notas de abono. 1.3.Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento. 2.1.Falta de controles adecuados en el traslado de documentos.	- Desviaciones en la ejecución de los procedimientos. - Riesgos de extravíos de documentos probatorios de mora patronal.
3. Contabilización de documentos de mora patronal.	1. Inseguridad en el manejo de documentos. 2. Demoras en el proceso.	1.1.Falta de controles adecuados en el manejo de documentos. 2.1.Realización de proceso en forma manual. 2.2 Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.	- Riesgos de extravíos de documentos probatorios de mora patronal. - Atrasos en las operaciones de registro, contabilización y gestión de cobro de la mora. - Desviaciones en la ejecución de los procedimientos.
4. Descargos (Abonos) a mora patronal.	1. Acumulación innecesaria de copias de recibos de ingreso trabajados por el encargado de Descargos. 2. Demoras en el proceso	1.1.Traslado tardío de recibos de ingreso a Encargado de Cálculo de Multas (hasta un mes). 2.1.Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.	- Demoras para el inicio del cálculo de multas. - Desviaciones en la ejecución de los procedimientos

RESULTADOS DEL ANALISIS

PROCEDIMIENTOS

PROBLEMAS

CAUSAS

EFFECTOS

5. Cálculo de multas.

1. Inseguridad en el manejo de documentos .
2. Falta de cálculo y emisión de multas a patronos que unicamente cotizan por un riesgo.
3. Demoras en el proceso .

- 1.1. Falta de controles adecuados en el manejo de documentos.
- 2.1. No existe un programa para el cálculo y emisión de multas de un solo riesgo.
- 3.1. Traslado de multas y recibos de ingreso a la Dirección General para colocarles el facsímil del Director del Instituto.
- 3.2. Inexistencia de puntos de control en la realización de los procedimientos.

- Riesgos de extravíos de documentos probatorios de mora patronal.
- No se registra, contabiliza y gestiona el cobro de esta mora.
- Tardanza en notificaciones a los patronos.
- Desviaciones en la ejecución de los procedimientos.

6. Elaboración de Estados de Cuenta.

1. No se elaboran estados de cuenta para todos los patronos en mora.
2. Imagen negativa del ISSS ante los patronos morosos
3. Demoras en los procesos

- 1.1. El sistema de funcionamiento actual de la Sección Cobranzas, no permite generar un estado de cuenta para cada patrono en mora.
- 2.1. Presentación de estados de cuenta en forma manuscrita.
- 3.1. Inexistencia de puntos de control en la realización de los procedimientos

- Desconocimiento de los patronos de su deuda real con el Instituto .
- Poca credibilidad en las cifras proporcionadas por el ISSS.
- Desviaciones en la ejecución de los procedimientos.

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
7. Control de Depósitos	<p>1. Inseguridad en el manejo de documentos .</p> <p>2. Controles diversos sobre recibos de ingresos que se refieren a Depósitos Transitorios.</p> <p>3. Demoras en el proceso</p>	<p>1.1. Falta de controles adecuados en el manejo de documentos.</p> <p>2.1. Falta de definición de un solo control sobre todos los recibos de ingreso referentes a Depósitos Transitorios.</p> <p>3.1. Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.</p>	<p>-Riesgos de extravíos de documentos probatorios de mora patronal.</p> <p>-Duplicidad de esfuerzos al efectuar los mismos controles.</p> <p>-Desviaciones en la ejecución del procedimiento.</p>
8. Elaboración de Transferencias	<p>1. Inseguridad en el manejo de documentos.</p> <p>2. Existencia de gran cantidad de fichas de patronos con depósitos menores de ₡ 100.00 colones.</p> <p>3. Falta de actualización de documento fuente para la elaboración de transferencias (a partir del 2º mes de emitido)</p> <p>4. Demoras en el proceso</p>	<p>1.1. Falta de controles adecuados en el manejo de documentos.</p> <p>2.1. No se elaboran transferencias referentes a estos depósitos.</p> <p>3.1. Emisión de listado de patronos con saldos en la cuenta de Depósitos Transitorios solamente una vez al año.</p> <p>4.1. Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.</p>	<p>-Riesgos de extravíos de documentos probatorios de mora patronal.</p> <p>-Saturación de archivos por existencia de gran cantidad de fichas con pequeños saldos en la cuenta de Depósitos.</p> <p>-Demora en el proceso de elaboración de transferencias.</p> <p>-Desviaciones en la ejecución del procedimiento.</p>

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
9. Entrevistas	<p>1. Bajo índice de reconocimiento de deuda por parte de los patronos y de aceptación de convenios de pago.</p> <p>2. Demoras en el proceso</p>	<p>1.1. Mora patronal establecida en base a planillas mensuales de cotizaciones firmadas de oficio por parte de los inspectores.</p> <p>2.1. Inexistencia de puntos de control en la realización del procedimiento.</p>	<p>- Dificultad para la recuperación de la mora.</p> <p>- Desviaciones en la ejecución del procedimiento.</p>

g) ANALISIS DE LAS RELACIONES

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>Normatividad de las relaciones.                      Duplicidad, traslape u omisión de las relaciones.                      Oportunidad de las relaciones.                      Utilidad de las relaciones.                      Necesidad de las relaciones.</p>	<p>1. Demora en los procesos que se realizan en la Sección de Cobranzas.</p> <p>2. Falta de supervisión técnica sobre las actividades desarrolladas por la Sección.</p>	<p>1.1 Falta de un documento que norme las relaciones de la Sección de Cobranzas con otras dependencias.</p> <p>1.2 Incumplimiento de algunas relaciones establecidas.</p> <p>2.1. Falta de definición de relaciones entre la Sección Cobranzas y el Departamento de Auditoría Interna.</p>	<p>- Atrasos en las operaciones de registro, contabilización y gestión de cobro de la mora.</p> <p>- No se auditan las actividades de registro, contabilización y recuperación de mora patronal.</p>

h) ANALISIS DE LOS FORMULARIOS

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>Unidad de Diseño</p> <p>Agrupación y jerarquización de los datos contenidos.</p> <p>Claridad de la información.</p> <p>Índice de saturación de la información.</p> <p>Estabilidad de las formas.</p>	<p>1. Algunos formularios presentan deficiencias en cuanto a:</p> <p>a) Información contenida</p> <p>b) Al diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de identificación en cuanto a lo que respecta a la Sección que los utiliza, como en lo que se refiere a la actividad para la cual ha sido creado.</li> <li>- Agrupación y jerarquización de datos</li> <li>- Unidad de diseño</li> <li>- Claridad.</li> </ul>	<p>1.1 No todos los formularios han sido diseñados por la Unidad Técnica encargada de ello dentro del Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos en los registros de información.</li> <li>- Dificultades para archivo de los mismos.</li> </ul>

i) ANALISIS DE LOS CONTROLES ESTADISTICOS.

CRITERIOS UTILIZADOS	RESULTADOS DEL ANALISIS		
	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiabilidad de los datos;</li> <li>- Sistematización en la obtención de los datos.</li> <li>- Consistencia de los datos.</li> <li>- Exactitud de los datos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en el registro de los datos estadísticos.</li>   <li>2. Inexistencia de controles en ciertos puestos de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Falta de definición en los controles estadísticos.</li>   <li>1.2 Falta de sistematización en la obtención de los datos.</li>   <li>2.1 Falta de un Manual de Funciones donde se especifique las obligaciones de llevar registros estadísticos en cada puesto de trabajo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No permite utilización como herramienta en la toma de decisiones.</li>   <li>- Desconocimiento de datos estadísticos.</li> </ul>

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como producto de los resultados presentados en los cuadros de análisis anteriores, ha sido posible determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

##### a) CONCLUSIONES

- La Sección Cobranzas actualmente carece de un sistema administrativo que permita la generación de un documento que refleje periódicamente la deuda real y actualizada de los patronos que incurren en mora; esta deficiencia no permite efectuar una gestión de cobro oportuna y ágil.
- Existe duplicidad de esfuerzos en la gestión de cobro de la mora, ya que por un lado la Sección de Estudios Económicos del Departamento de Administración Financiera realiza el cobro de la mora del Estado, la Sección Cobranzas del Departamento de Cuenta Individual hace lo propio con la mora del sector privado; generandose con ello dificultades para una adecuada toma de decisiones debido a las diferentes fuentes de información estadística existentes.
- La estructura de organización vigente es inapropiada ya que no permite la delegación de autoridad, ocasionando deficiencias en el control sobre las actividades desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo.
- La dependencia jerárquica de la Sección es inadecuada debido a que las actividades que realiza son de tipo financiero-contable,

por lo que no debería pertenecer al Departamento de Cuenta Individual de la División de Prestaciones Económicas.

- No existen los correspondientes manuales de organización y procedimientos, derivandose de ello, el desconocimiento por parte del personal, de los objetivos, políticas, normas, etc.,.
- La mayoría de los procesos se realizan en forma manual, lo que ocasiona cierta lentitud en el desarrollo de las actividades.
- Las relaciones entre la Sección Cobranzas y las demás dependencias del Instituto involucradas en el proceso de establecimiento, registro y gestión de cobro de la mora patronal, no estan normadas en documento alguno, generando muchas veces el incumplimiento de las mismas, lo que ocasiona atrasos en los procesos mencionados.
- Existe una clara tendencia a generar formularios dentro de la Sección, sin tener en cuenta la participación del Departamento de Desarrollo Institucional, que es la dependencia responsable del diseño o rediseño de todas las formas utilizadas en el ISSS, lo que genera proliferación de formularios y recopilación de información innecesaria.
- No existe uniformidad en el diseño de los controles estadísticos en aquellos puestos de trabajo que mantienen este tipo de registros, lo que dificulta la utilización de dicha información en la toma de decisiones.
- El espacio físico destinado al área de archivo se ha vuelto insuficiente debido al incremento constante de expedientes de pa-

- tronos que incurren en mora, lo que ocasiona que muchos de ellos no se encuentren ubicados en sus respectivos anaqueles.
- Las instalaciones físicas de la Sección presentan deficiencias en cuanto a iluminación y ventilación, debido a que el edificio fué diseñado originalmente para apartamentos de habitación, lo que ocasiona en el personal bajo rendimiento producido por la fatiga.
  - La gestión de cobro efectuada no produce los efectos deseados debido a la falta de un documento que contenga actualizadas las direcciones patronales.
  - No existe un programa específico para la recuperación de la mora, ni se tienen políticas de gestión de cobro definidas.
  - La Jefatura de la Sección Cobranzas no tiene control sobre el procedimiento de gestión de cobro por la vía judicial.
  - El Departamento de Auditoría Interna del ISSS no ejerce controles sobre las actividades desarrolladas en la Sección Cobranzas.
  - No todos los envíos o recepciones de documentos entre las diversas dependencias con las cuales se relaciona la Sección, están amparados por un documento que garantice su seguridad.
  - Existen diversas notificaciones de deuda a los patronos, ya que se notifican por separado multas, notas de cargo, citas de cobro, etc, .
  - No existe un programa que contemple la actualización sistemática de los saldos de mora patronal, lo que atrasa el envío de --

las correspondientes citas de cobro, ya que es necesario actualizarlas manualmente al momento de enviarlas.

b) RECOMENDACIONES

- Centralizar el desarrollo de las actividades de registro, control y gestión de cobro de la mora patronal, tanto del sector público como del sector privado, en la Sección Cobranzas, haciendo depender ésta unidad del Departamento de Administración Financiera en la División Administrativa; esta centralización de operaciones permitiría incluir dentro de controles homogéneos el manejo de los dos tipos de mora mencionados.
- Proponer una estructura de organización interna que agrupe por áreas específicas los puestos de trabajo que realicen funciones afines, de manera que posibilite la delegación de autoridad y responsabilidad .
- Elaborar los correspondientes manuales de organización y procedimientos que le permitan al personal conocer los lineamientos en los cuales se basa el desarrollo de sus actividades.
- Estudiar la factibilidad de incorporar nuevas aplicaciones mecanizadas a los procesos efectuados en la Sección, con el objeto de lograr la agilización de los mismos.
- Definir controles que permitan vigilar el cumplimiento de las relaciones establecidas para la Sección con otras dependencias.

- Todo formulario necesario en la Sección Cobranzas deberá ser diseñado por el Departamento de Desarrollo Institucional, para que cumpla con los requisitos básicos de diseño y contenido.
- Crear controles estadísticos adecuados a los diversos puestos de trabajo con el objeto de que la información obtenida sea uniforme y constante.
- Realizar un estudio específico orientado a la determinación de las necesidades reales de espacio para los archivos de expedientes de mora patronal.
- Sugerir a la Jefatura de la Sección, que solicite a la dependencia que corresponda, la realización de los trabajos respectivos para superar las deficiencias de ventilación e iluminación.
- Establecer un programa específico para la recuperación sistemática de la mora que contenga las políticas de gestión de cobro correspondientes.
- Incorporar dentro de la estructura interna de la Sección, a un abogado para que efectúe la gestión de cobro por la vía judicial.
- Definir las relaciones que deben existir entre la Sección Cobranzas y el Departamento de Auditoría Interna, con la finalidad de que éste efectúe controles sobre las actividades de registro, contabilización y gestión de cobro de la mora patronal.
- Establecer mecanismos de control sobre la actividad de envío y recepción de documentos entre las diferentes dependencias con

las que se relaciona la Sección.

- Evitar las diferentes notificaciones de deuda a los patronos - morosos, mediante la generación de un estado de cuenta mensual que contenga el detalle de los movimientos de la mora.
- Establecer un programa de actualización continua de saldos de mora patronal para agilizar el envío de las correspondientes - citas de cobro.

CAPITULO CUARTO

IV- GENERACION, EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS.

## CAPITULO CUARTO

## IV. GENERACION, EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS

Este Capítulo tiene como objeto la selección de la alternativa que solucione las deficiencias diagnosticadas en la Sección de Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, lo que se pretende conseguir mediante la aplicación del "Modelo Optimizante de Anillo Abierto" 1/

La elección del modelo anterior se debe a que permite la selección de alternativas en forma técnica y sistemática; definiendo previamente el marco referencial en el que se sustenta la evaluación de las mismas.

Con la idea de lograr mejores resultados, la técnica mencionada se enriquecerá con algunas consideraciones generales del enfoque tradicional.

#### 1. Descripción de la Metodología Utilizada

El modelo Optimizante de Anillo Abierto consta de los siguientes pasos:

- Reconocer la necesidad de cambio

Las insatisfacciones con el estado actual del sistema, crea la necesidad imperiosa de mejorar sus condiciones.

- Diagnóstico de la Situación Actual

1/ DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON OBJETIVOS MULTIPLES. Allan, Easton; Editorial Limusa, México 1973.

En esta fase de determinan las causas inaceptables del sistema actual y se definen los problemas particulares de cada área estudiada.

- Definición de Objetivos de Decisión

Los objetivos que se definan para la evaluación de alternativas deben tener relación con él o los problemas identificados, en el entendido de que una vez logrados, se habrán superado las deficiencias diagnosticadas.

Estos objetivos pueden clasificarse en críticos y no críticos, a los cuales se les asigna un coeficiente de ponderación.

Objetivos Críticos

Son los de mayor importancia y se utilizan para hacer una selección previa de alternativas, para su admisión y posibilidades en la solución particular de un problema de decisión.

Objetivos no Críticos

Son de poca importancia y si una alternativa no fuese aprobada por éstos, no necesariamente sería descalificada.

Coeficiente de Ponderación

Es un valor asignado a cada uno de los objetivos en una escala de 0 a 100 dependiendo de su importancia.

- Definición de Alternativas

Aquí se definen todas las alternativas posibles sin considerar los objetivos de decisión.

- Evaluación previa de las Alternativas

Para efectuar esta evaluación se realizan los siguientes pasos:

- Las alternativas se clasifican en tres categorías:

- Completamente aceptables
- Condicionalmente aceptables
- Completamente inaceptables

- Se evalúa cada alternativa sobre los objetivos críticos y se clasifican en aprobadas y reprobadas. (Ver gráfico en página 141).

- Las alternativas aprobadas por los objetivos críticos se evalúan sobre los no críticos, y se clasifican en aprobadas y reprobadas. (Ver gráfico en página 141)

- Identificación de Alternativas Factibles

Aquí se describen las características de las alternativas sujetas de elección; es decir aquellas que aprobaron el examen sobre los dos tipos de objetivos.

- Predicción de Resultados de Alternativas Factibles y su evaluación.

Por medio de una estimación sobre todos los objetivos de decisión, se construye una matriz de resultados.

Al definir los objetivos, se toma en cuenta la forma de medirlos; es decir, si es cuantitativo se miden en una escala de utilidad y si es cualitativo se mide en una escala de niveles de calidad.

- Elegir una Regla de Selección para identificar la mejor Alternativa.

Para esta tarea se utilizará la suma de ponderación de puntos que consiste en multiplicar cada elemento de la matriz de evaluación por el coeficiente de ponderación correspondiente, y sumar los elementos considerados para cada alternativa.

La mejor alternativa será la que resulte con mayor puntuación.

Fórmulas Usadas:

$$S_i = \sum_{j=1}^n W_j U_j \quad ; \quad CM_i = \frac{1}{W_j} \sum_{j=1}^n W_j U_{ij}$$

$S_i$  = Suma ponderada para la alternativa  $i$ -ésima del conjunto  $n$ .

$CM_i$  = Cifra de mérito para la alternativa  $i$ -ésima

$W_j$  = Coeficiente de ponderación numérico asignado al criterio  $J$ -ésimo.

$U_{ij}$  = Puntuación de evaluación para la alternativa  $i$ -ésima en el criterio  $j$ -ésimo.

Para facilitar la comprensión de la aplicabilidad de la metodología de evaluación y selección de alternativas descritas anteriormente, se presenta en forma gráfica el "Modelo generalizado de decisión por optimización de "Anillo Abierto" y el "Modelo básico del proceso de evaluación satisfaciente", en el primero se presenta en forma secuencial el desarrollo del modelo optimizante desde la identificación de los problemas administrativos que generan la necesidad de efectuar cambios, hasta un plan de acción --

que los supere; en la ejecución del modelo se encuentra inmersa la evaluación de las alternativas definidas, etapa que se muestra el gráfico de la página 141, en el que se observa como mediante la aplicación de criterios de decisión se evalúa y selecciona entre diversas alternativas, la que mejor cumpla con los objetivos y/o criterios de decisión definidos, de conformidad con la naturaleza de los problemas a solucionar.

## 2. Aplicación del Modelo

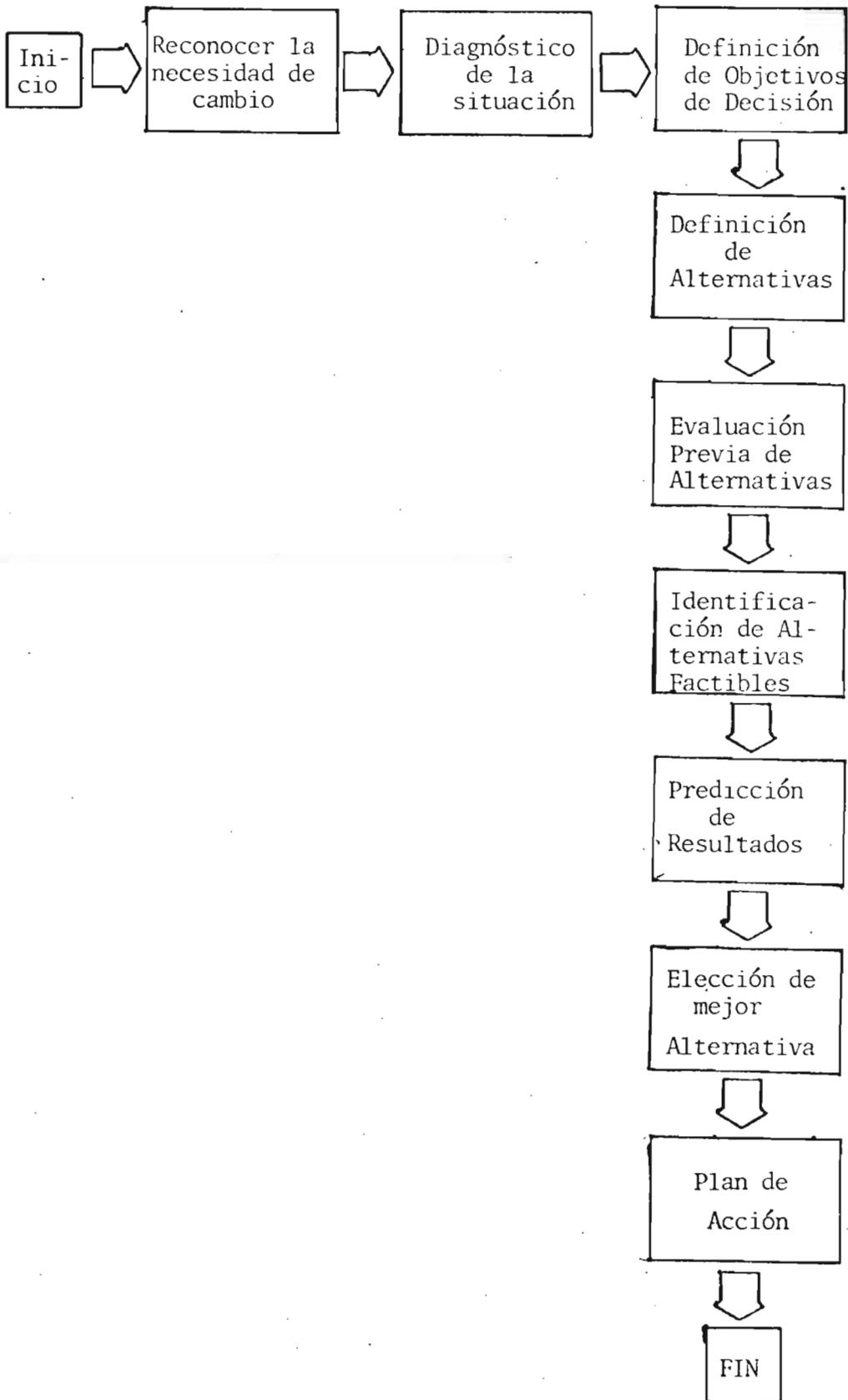
Habiendo definido la metodología a utilizar para la evaluación de alternativas, se procede a su aplicación a partir del paso 3° definición de objetivos de decisión ya que los dos primeros se han cumplido al plantear los objetivos del estudio y en el desarrollo del análisis y diagnóstico de la situación actual.

### a) Definición de Objetivos de Decisión

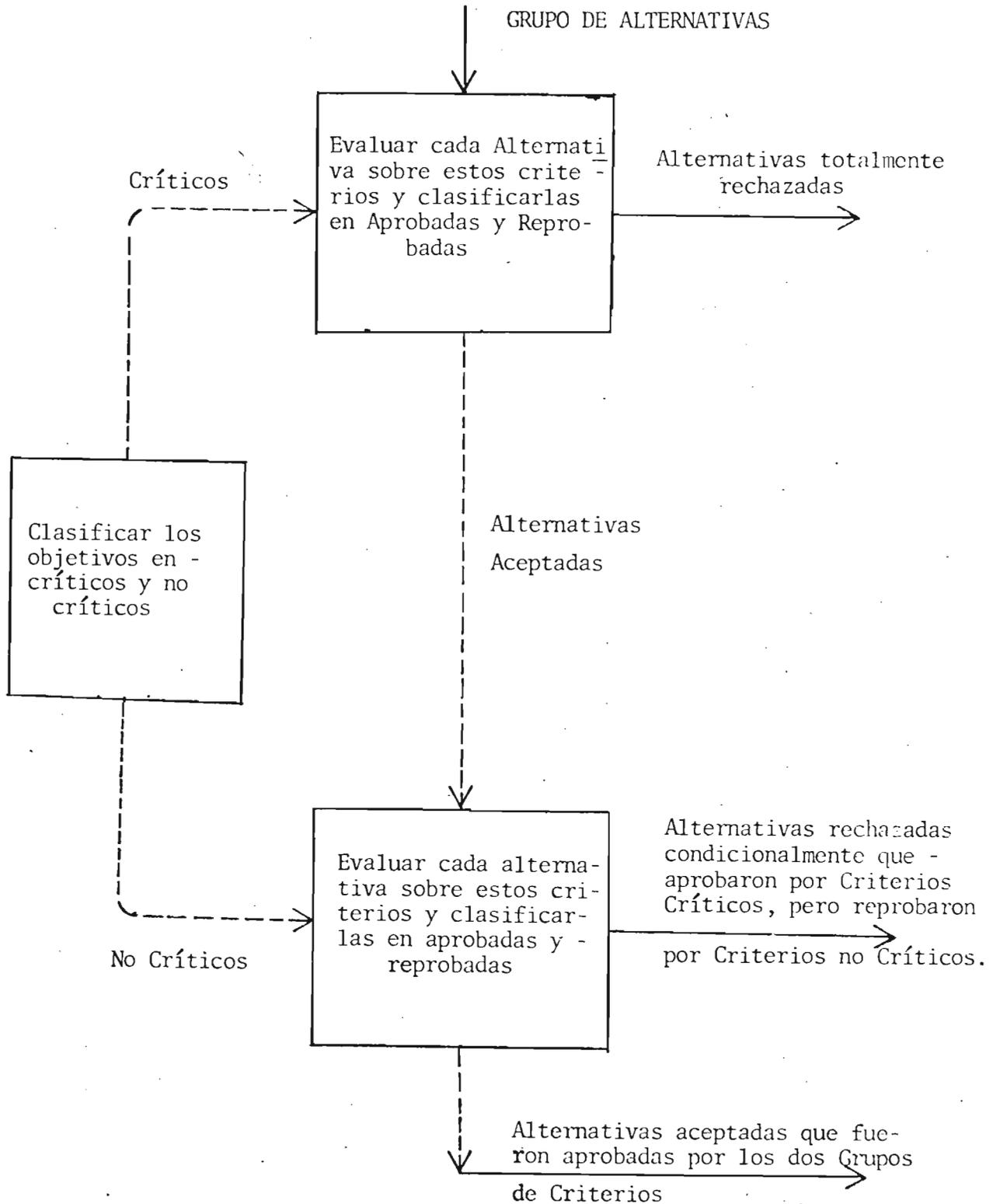
En base a los problemas encontrados en la Sección de Cobranzas, los objetivos de decisión que permitirán evaluar cualquier alternativa de solución que se considere, son los siguientes:

- Documentación de la organización;
- Documentación de Procedimientos;
- Mejor aprovechamiento del espacio;
- Seguridad de Información;
- Evacuación de consultas en forma ágil, precisa y oportuna;
- Motivación de patronos para su acercamiento al ISSS;
- Actualización periódica de la información;
- Mejoramiento de la imagen del ISSS ante los patronos;
- Efectividad en los métodos de recuperación de mora.

MODELO GENERALIZADO DE DECISION POR OPTIMIZACION  
DE ANILLO ABIERTO



### MODELO BASICO DEL PROCESO DE EVALUACION SATISFACIENTE.



## b) Clasificación y ponderación de los Objetivos de decisión

Luego de definir los objetivos se procede a clasificarlos en críticos y no críticos. Después se les asigna un coeficiente de ponderación a cada uno de ellos, que en este caso es un promedio obtenido de la valoración asignada por los miembros del grupo de trabajo, el jefe de la Sección Cobranzas y el Supervisor de Contabilización de la misma dependencia.

OBJETIVOS DE DECISION CON COEFICIENTES DE PONDERACION  
ASIGNADOS

OBJETIVOS CRITICOS	COEFIC. DE PONDERAC.
b-1) Documentación de la Organización	10%
b-2) Documentación de los procedimientos	10%
b-3) Seguridad de información	10%
b-4) Evacuación de consultas en forma ágil precisa y oportuna	13%
b-5) Actualización periódica de la información	14%
b-6) Efectividad en los métodos de recuperación de la mora	19%
OBJETIVOS NO CRITICOS	
b-7) Mejor aprovechamiento del espacio	6%
b-8) Motivación de patronos para su acercamiento al ISSS	10%
b-9) Mejoramiento de la imagen del ISSS ante los patronos.	3%

## c) Definición de Alternativas

En esta fase se definen todas las alternativas a ser consideradas en la solución de los problemas, sin entrar en detalle de sus características; estas son:

c-1) Reestructuración y organización integral de la Sección Cobranzas.

c-2) Mantener el sistema actual sin ningún cambio.

c-3) Mantener el sistema actual pero mejorando métodos de trabajo por medio de la elaboración de los correspondientes manuales de organización, funciones y procedimientos.

c-4) Documentación del sistema actual e incorporándole nuevas aplicaciones mecanizadas.

c-5) Mecanización total del sistema.

## d) Evaluación previa de alternativas

Aquí se hace la evaluación de cada una de las alternativas en base a los objetivos críticos y no críticos.

Si una alternativa es reprobada por un objetivo, se da la explicación de la causa.

Alternativas:

c-1) Reestructuración y Organización integral de la Sección Cobranzas.

Esta alternativa ha sido reprobada en la evaluación debido a que la situación financiera del Instituto en la actualidad, no permite cambios estructurales drásticos y también debido -

principalmente a que su desarrollo no permitiría la agilización del sistema, ya que el proceso de actualización de información siempre sería deficiente.

c-2 Mantener el sistema actual sin ningún cambio

La alternativa c-2 no contribuye al cumplimiento de los objetivos críticos, las razones de su rechazo se dan en el análisis y diagnóstico de la situación actual donde se detallan las deficiencias que presenta.

c-3) Mantener el sistema actual pero mejorando métodos de trabajo por medio de elaboración de los correspondientes manuales de organización, funciones y procedimientos.

Esta alternativa aprueba la evaluación sobre todos los objetivos críticos; ya que la documentación del sistema actual y la mejora de los métodos de trabajo utilizados permite superar los problemas diagnosticados.

c-4) Documentación del sistema actual e incorporándole nuevas aplicaciones mecanizadas.

Esta alternativa aprueba la evaluación sobre todos los objetivos críticos; ya que la documentación del sistema actual y la incorporación de nuevas aplicaciones mecanizadas, permiten superar los problemas diagnosticados.

c-5) Mecanización total del sistema

La alternativa c-5 ha sido rechazada por no contemplar la documentación de la organización, que es fundamental para el desarrollo ordenado de las funciones asignadas al personal.

El cuadro siguiente muestra en resumen los resultados de la evaluación de las alternativas con respecto a los objetivos críticos, calificando con 1 los aprobados y con 0, los reprobados.

#### EVALUACION DE ALTERNATIVAS SOBRE OBJETIVOS CRITICOS

ALTERNATIVA	OBJETIVOS CRITICOS					
	b-1	b-2	b-3	b-4	b-5	b-6
c-1	1	1	1	0	0	1
c-2	0	0	0	0	0	0
c-3	1	1	1	1	1	1
c-4	1	1	1	1	1	1
c-5	0	1	1	1	1	1

#### EVALUACION DE ALTERNATIVAS APROBADAS POR LOS OBJETIVOS CRITICOS SOBRE LOS OBJETIVOS NO CRITICOS

Las alternativas aprobadas por los objetivos críticos (c-3 y c-4) también aprueban la evaluación sobre los objetivos no críticos, debido a que ambas permiten lograr una sistematización de las actividades de la Sección, lo que conlleva aprovechar mejor el espacio disponible y a la motivación de los patronos así como el mejoramiento de la imagen del Instituto ante los mismos.

Los resultados de esta evaluación se presentan en el cuadro siguiente:

## EVALUACION DE ALTERNATIVAS SOBRE LOS OBJETIVOS NO CRITICOS

ALTERNATIVA	OBJETIVOS NO CRITICOS		
	b-7	b-8	b-9
c-3	1	1	1
c-4	1	1	1

## e) Identificación de alternativas factibles

Después de haber hecho una evaluación previa de alternativas sobre los objetivos críticos y no críticos, las que continúan en el proceso de selección son:

Alternativas:

c-3) Mantener el sistema actual pero mejorando métodos de trabajo por medio de la elaboración de los correspondientes manuales de organización, funciones y procedimientos.

c-4) Documentación del sistema actual e incorporándole nuevas aplicaciones mecanizadas.

La descripción de las características y método de trabajo de cada una de ellas se presenta a continuación:

ALTERNATIVA c-3

## a) Características

El sistema se documentará en forma completa para lo cual se elaborará:

- Manual de Organización para la Sección, que comprenderá la estructura de organización propuesta, la dependencia jerárquica, los objetivos, las políticas, las normas, -- las funciones básicas de cada elemento de organización y las relaciones que permitirán a la Unidad desarrollar -- las funciones que se le han asignado, de manera ordenada y eficiente.
- Manual de Procedimientos, se presentará las aplicaciones y pasos en forma gráfica y descriptiva que deberán realizarse para desarrollar las funciones de la organización propuesta, una calendarización de dichas actividades y el diseño o rediseño de formularios que sean necesarios.
- Se continuará utilizando el sistema manual para las siguientes actividades:
  - . Recepción y Control de Documentos;
  - . Registro y Control de Documentos;
  - . Contabilización de Documentos;
  - . Descargos a mora patronal;
  - . Control de Depósitos;
  - . Elaboración de Convenios de Pago;
  - . Elaboración de Transferencias; y,
  - . Elaboración de Estados de Cuenta.
- Se continuará utilizando el sistema mecanizado para las -

actividades siguientes:

- . Cálculo y emisión de Notas de Cargo;
- . Cálculo y emisión de Multas; y,
- . Emisión de 2a. y 3a. Citas de Cobro.

b) Método

Implementar las mejoras descritas en el Manual de Organización de la Sección:

- Análisis de procedimientos para determinar áreas críticas y mejorarlos; y,
- Desarrollar campañas publicitarias y divulgativas.

ALTERNATIVA c-4

a) Características

El sistema se documentará en forma completa elaborando:

- Manual de Organización de la Sección, que comprenderá la estructura de organización propuesta, la dependencia jerárquica, los objetivos, las políticas, las normas, las funciones básicas de cada elemento de organización y las relaciones que permitirán a la Unidad desarrollar las funciones que se le han asignado, de manera ordenada y eficiente.
- Manual de Procedimientos, que presentará las operaciones y pasos, en forma gráfica y descriptiva, que deberán realizarse para desarrollar las funciones de la organización

propuesta; una calendarización de dichas actividades y - el diseño o rediseño de formularios que sea necesario.

- Se continuará utilizando el sistema manual para las siguientes actividades:
  - . Recepción y Control de Documentos;
  - . Registro y Control de Documentos;
  - . Registro de Documentos;
  - . Elaboración de Convenios de Pago;
  - . Archivo de documentos probatorios de mora; y,
  - . Registro y Control de Convenios de Pago.
  
- Se continuará utilizando aplicaciones mecanizadas para:
  - . Cálculo y emisión de Notas de Cargo;
  - . Cálculo y emisión de Multas; y,
  - . Emisión de 2a. y 3a. Cita de Cobro.
  
- Se incorporarán al sistema mecanizado las siguientes aplicaciones:
  - . Contabilización de Documentos;
  - . Control de Depósitos;
  - . Elaboración de Transferencias; y,
  - . Emisión de un Estado de Cuenta.

b) Método

- Implementar las mejoras descritas en el Manual de Organización de la Sección;
  
- Análisis de procedimientos para determinar áreas críticas

y mejorarlos, evaluando las posibilidades de mecanizarlos de manera que el sistema se vuelva ágil y oportuno;

- Sistematizar la gestión de cobro mediante la emisión y - notificación de un Estado de Cuenta patronal en forma pe-  
riódica; y,
- Desarrollar campañas publicitarias y divulgativas

f) Evaluación de Alternativas Factibles

Con el propósito de predecir la aplicabilidad y efectividad de cada una de las alternativas de solución aprobadas por -- los dos tipos de objetivos, éstas se comparan entre sí, me--  
diante los objetivos de decisión, para obtener así los pun--  
tos de calidad de conformidad con los objetivos cualitativos mencionados.

La evaluación se efectúa obteniendo un promedio de la califi-  
cación asignada por cada uno de los miembros del grupo de --  
trabajo, auxiliándose de la Tabla de Puntos de Calidad que -  
se presenta a continuación:

TABLA DE PUNTOS DE CALIDAD

EVALUACION DEL RESULTADO DE UNA ALTERNATIVA SOBRE UN OBJETIVO ESPECIFICO	PUNTUACION DEL PUNTO DE CALIDAD		
Soberbio, magnífico	87.5	a	100.0
Excepcionalmente bueno Excepcionalmente benéfico	75.0	a	87.5
Muy bueno, benéfico	62.5	a	75.0
Neutral	50.0		
Mediocre, muy poco mérito	37.5	a	50.0
Muy malo, dañino	25.0	a	37.50
Excepcionalmente malo, muy dañino	12.5	a	25.0
Terriblemente dañino, excesivamente malo	0	a	12.5

FUENTE:

Easton Allan, DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON OBJETIVOS MULTIPLES

Editorial Limusa, 2a. Edición, México, 1973, Capítulo 7, pág.193

Preparación de la tabla de evaluación por objetivos

En esta fase las alternativas factibles se evalúan con respecto a cada objetivo de decisión.

## OBJETIVO b.1

## DOCUMENTACION DE LA ORGANIZACION

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	70	70
2	60	60
3	65	65
T O T A L	195	195
PROMEDIO	65	65

## OBJETIVO b-2

## DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	65	65
2	65	65
3	65	65
T O T A L	195	195
PROMEDIO	65	65

## OBJETIVO b-3

## SEGURIDAD DE LA INFORMACION

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	80	95
2	75	90
3	70	85
T O T A L	225	270
PROMEDIO	75	90

## OBJETIVO b-4

## EVACUACION DE CONSULTAS EN FORMA AGIL, PRECISA Y OPORTUNA

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	65	85
2	80	90
3	80	95
T O T A L	225	270
PROMEDIO	75	90

OBJETIVO b-5

ACTUALIZACION PERIODICA DE LA INFORMACION

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	75	95
2	65	80
3	70	80
T O T A L	210	255
PROMEDIO	70	85

OBJETIVO b-6

EFFECTIVIDAD DE METODOS DE RECUPERACION DE MORA

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	75	80
2	65	90
3	70	70
T O T A L	210	240
PROMEDIO	70	80

## OBJETIVO b-7

## MEJOR APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	50	50
2	50	50
3	50	50
T O T A L	150	150
PROMEDIO	50	50

## OBJETIVOS b-8

## MOTIVACION A PATRONOS PARA ACERCAMIENTO AL ISSS

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	80	75
2	60	65
3	70	70
T O T A L	210	210
PROMEDIO	70	70

OBJETIVO b-9

MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DEL ISSS ANTE LOS PATRÓNOS

Alternativas Evaluadores	c-3	c-4
1	65	75
2	65	75
3	80	90
T O T A L	210	240
PROMEDIO	70	80

MATRIZ DE EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS FACTIBLES CON LOS OBJETIVOS DE DECISION

ALTERNATIVA										S (SUMA POND)	C M (CIFRAS DE MERITO) (S ÷ 100)
	b.1	b.2	b.3	b.4	b.5	b.6	b.7	b.8	b.9		
C.3	65	65	75	75	70	70	50	70	70	6,895	68.95
C.4	65	65	90	90	85	80	50	70	80	7,720	77.20
COEF. de PONDER.	10	10	10	13	14	19	6	10	8		

Puede observarse en la matriz de evaluación preparada, que la alternativa con mayor número de Cifras de Mérito (CM ) es la C.4, esto se logró mediante la aplicación de la metodología ya descrita.

La selección de la alternativa c-4 "Documentación del Sistema-Actual e incorporándole nuevas aplicaciones mecanizadas" ha obedecido fundamentalmente a que ha cumplido en forma satisfactoria con los requerimientos planteados por la metodología del Modelo Optimizante de Anillo Abierto, y además por ser la que ofrece reales posibilidades de adaptación y aplicación en la Sección de Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Esta alternativa tiene las ventajas siguientes:

- Se utiliza el Recurso Humano existente en la Sección.
- Se aprovecha el soporte mecanizado de la Institución.
- Se aprovecha el Recurso Humano técnico disponible en el Instituto.
- No se requiere de la adquisición de nuevo Mobiliario y Equipo.

CAPITULO QUINTO

V - DISEÑO PROPUESTO .

## CAPITULO QUINTO

159

## V DISEÑO PROPUESTO

## 1. Generalidades del Diseño Propuesto.

El presente capítulo tiene como finalidad describir en forma detallada el sistema propuesto que la Sección Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, necesita para solucionar los problemas de organización y funcionamiento que actualmente afronta.

Su diseño contiene fundamentalmente un reordenamiento de variables y la incorporación de otras que permiten la configuración de un sistema de control administrativo de cuenta corriente para patronos en mora, cuyo objetivo primordial es la generación y emisión periódica (mensual) de un estado de cuenta para los que incurran en mora por incumplimiento a las disposiciones señaladas en la Ley y Reglamentos del Seguro Social, referentes al pago de cotizaciones.

La primera fase de su desarrollo comprenderá únicamente a los patronos que incurran en mora a partir de la fecha de implantación del mismo; posteriormente se irán incorporando en forma gradual los patronos con saldos de mora de los años mas recientes, anteriores a la fecha de inicio del nuevo sistema.

Esta propuesta no constituye en sí, la solución de todos los problemas identificados en la etapa de análisis y diagnóstico, sino que es el primer paso hacia el logro del objetivo principal planteado, y para su efectividad es necesari-

ria la concurrencia de otros factores o variables involucrados en forma directa con los procesos que se ejecutan en la mencionada dependencia.

El sistema de control administrativo propuesto es de tipo abierto y para su funcionamiento se necesita la participación de otras dependencias y en su diseño está contemplada la posibilidad de efectuar modificaciones en pro de la consecución de los objetivos fijados.

Dentro de la operatividad del mismo se combinarán procesos efectuados en forma manual y otros de tipo mecanizado, y para su ejecución efectiva se hacen necesarios los siguientes requerimientos:

a) Recursos Humanos

La asignación de un abogado a tiempo completo, para realizar funciones de asesoría jurídica, o para ejecutar directamente el cobro de la mora patronal por la vía jurídica.

b) Tiempo Hora-máquina (16 horas mensuales)

Para utilizarlo en la mecanización de las aplicaciones siguientes:

- Contabilización de documentos;
- Elaboración de Transferencias;
- Emisión de Notas de Cargo;
- Emisión de Multas; y,

- Emisión de Estados de Cuenta.

c) Recursos Financieros

Se requiere de un refuerzo en la asignación presupuestaria anual destinada a la Sección, por Q28,500.00 para cubrir la cancelación del salario del Abogado.

2. Ventajas y Desventajas

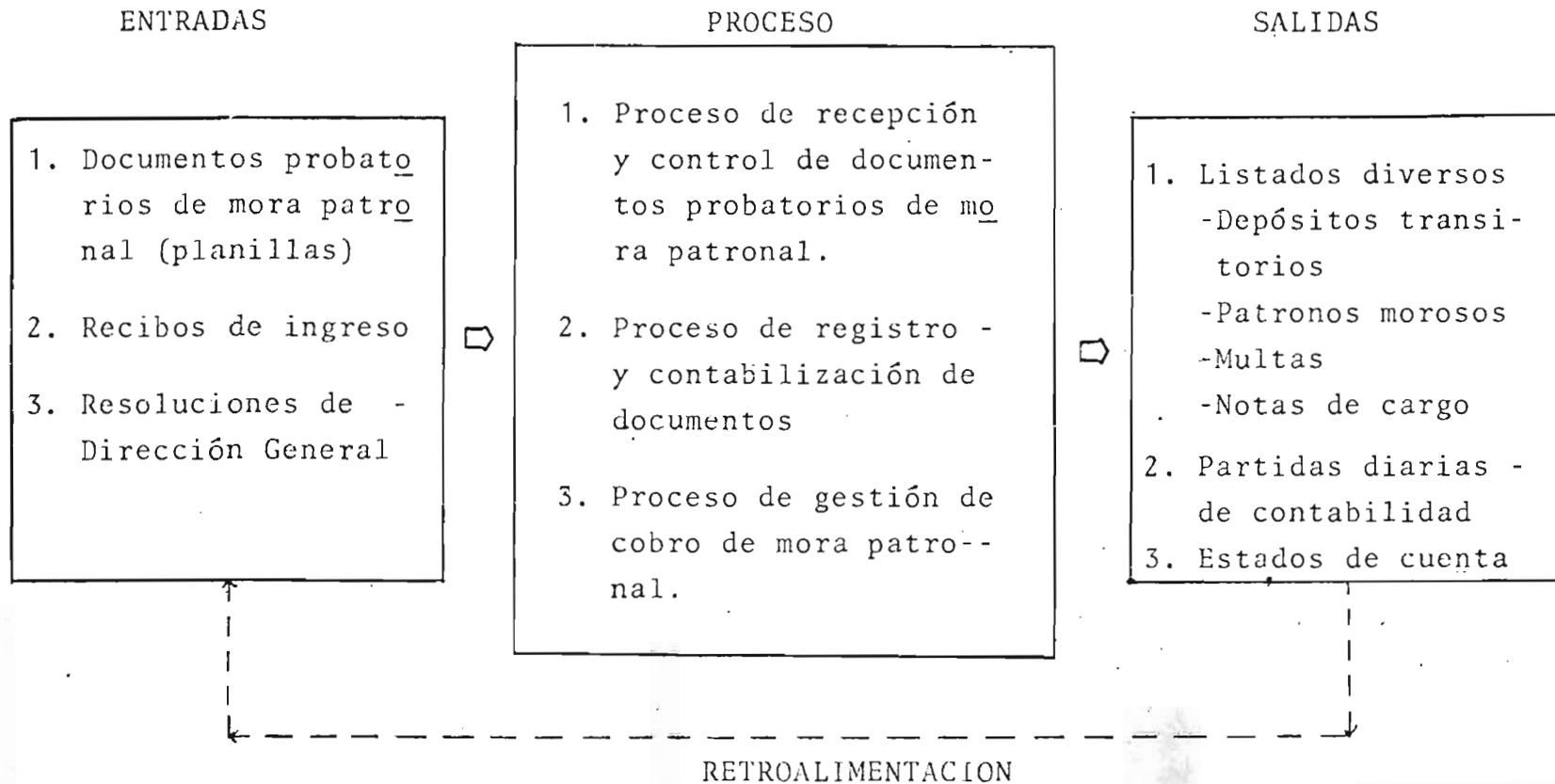
a) Ventajas

La implantación de este sistema contribuirá, en primer lugar, al logro de los objetivos de la Sección Cobranzas, y por otro lado aportará beneficios al Instituto ya que ofrece las siguientes ventajas:

1. La generación y notificación de los Estados de Cuenta en forma mensual permitirá una gestión de cobro permanente, con lo cual se disminuirá el crecimiento de los saldos de mora actual.
2. Se agilizará el proceso de gestión de cobro de la mora patronal, mediante la notificación oportuna de la mora, incrementándose las posibilidades de su recuperación.
3. Mensualmente se conocerán los movimientos de las cuentas de mora patronal, lo que permitirá contar con información estadística confiable y oportuna.
4. Habrá control directo sobre la gestión de cobro efec

# ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA

## GRAFICO DE LA CONFIGURACION DEL SISTEMA



#### 4. DESCRIPCION DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

Con el objeto de ofrecer un panorama general del funcionamiento del sistema que se propone, se presenta a continuación la descripción de los procesos que intervienen, de acuerdo al ordenamiento lógico en que se suceden:

1º. El sistema se inicia con la determinación y establecimiento de la mora patronal efectuada por el personal del Departamento de Inspección; y además con la recepción de documentos diversos, tales como:

-Planillas Mensuales de Cotizaciones por mora establecida y Planillas Mensuales de Cotizaciones depositadas por los patronos, Recibos de Ingreso y Resoluciones de la Dirección General del ISSS;

2º Continúa con la revisión, preparación, contabilización y registro de los valores de los documentos recibidos.

El proceso de contabilización se efectúa en forma mecanizada en el Departamento de Informática; donde toda la información de los documentos contabilizados será incorporada al archivo maestro de las aplicaciones de mora patronal, y el registro se hará en forma manual dentro de la Sección Cobranzas.

Simultáneamente a la actividad anterior se realizan entrevistas a patronos, resultando de ellas algunas veces extensiones de solvencias en los casos que el patrono entrevistado no tenga mora con el Instituto; y otras, la celebra-

ción de convenios de pago entre patronos morosos y el ISSS, con la finalidad de recuperar la deuda.

Dentro de esta misma etapa se efectúan otras dos actividades como son la elaboración de transferencias, originadas por los Depósitos Transitorios efectuados por los patronos, y el cálculo y emisión de multas sobre las cotizaciones pagadas fuera del período hábil estipulado por la Ley del Seguro Social.

- 3º Posterior al proceso de contabilización y registro de los valores de los documentos probatorios de mora se efectúa la etapa de revisión y/o corrección de los mismos, que será efectuada con el propósito de verificar las anotaciones realizadas.

Concluida la revisión de los registros, los documentos probatorios de mora patronal correspondientes se trasladan a los archivos generales de la Sección (ISSS y FSV), para su resguardo respectivo.

- 4º Concluidas las diversas etapas descritas anteriormente, corresponde al Departamento de Informática la emisión mensual de Estados de Cuenta de todos los patronos en mora: los que serán enviados a los mismos a través de los servicios del Correo Nacional como notificación de su deuda.

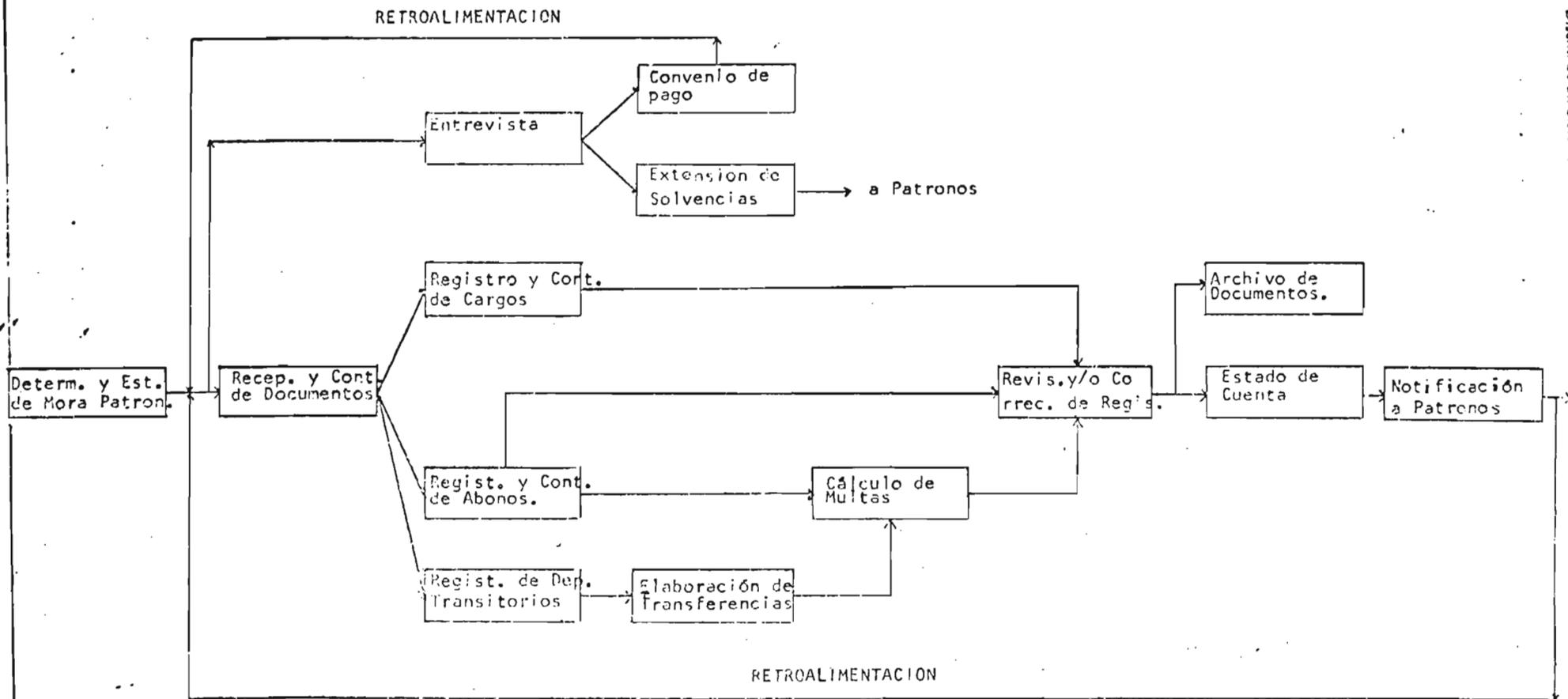
La funcionalidad del sistema anteriormente descrito requiere de una adecuada estructura de organización, de la ejecución ágil de los procedimientos que intervienen en el mis-

mo, del establecimiento de controles administrativos y estadísticos eficientes y de una redistribución del área física de que dispone la Sección.

El detalle de los aspectos mencionados referente a la organización, funcionamiento y controles se presentan en los manuales elaborados como parte del diseño.

La esquematización del funcionamiento del sistema se presenta en el siguiente gráfico:

ESQUEMATIZACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO



Diseño de un sistema de control de...

5- MANUAL DE ORGANIZACION  
SECCION COBRANZAS.

## I N D I C E

	Página
I      INTRODUCCION	1
II     OBJETIVOS DEL MANUAL	2
III    NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL	3
IV     DEPENDENCIA JERARQUICA Y ESTRUCTURA DE ORGANIZACION	4
V      OBJETIVOS DE LA SECCION	6
VI     POLITICAS	7
VII    NORMAS	10
VIII   DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS DE ORGANIZACION	11
IX     RELACIONES DE LA SECCION COBRANZAS	20

## I INTRODUCCION

El presente manual contiene la Estructura de Organización definida para la Sección Cobranzas del Departamento de Administración Financiera del ISSS, así como también la especificación de los objetivos, políticas, normas, relaciones, y las funciones de cada uno de los elementos de organización identificados en dicha dependencia.

El agrupamiento de puestos de trabajo, con funciones afines, en áreas específicas, permite la delegación efectiva de autoridad y responsabilidad a los coordinadores de las mismas lo que posibilita la realización de actividades en forma secuencial y fluida.

Su finalidad básica es servir de guía a los empleados de la Sección y al personal de nuevo ingreso y con su adecuada utilización se logrará evitar duplicidad de esfuerzos en la consecución de los objetivos planteados.

Teniendo en cuenta que la dinámica administrativa es tan cambiante, se hace necesario que el documento se mantenga actualizado de conformidad a los cambios que requiera el sistema.

## II OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Definir claramente una estructura de organización apropiada para la Sección Cobranzas;
2. Especificar los objetivos, políticas y normas de la Sección;
3. Definir las funciones básicas de cada una de las áreas de trabajo identificadas en la organización propuesta;
4. Describir en forma detallada las relaciones que la Sección Cobranzas debe mantener con otras dependencias;
5. Proporcionar información básica que pueda ser utilizada como guía o referencia por los empleados de la Sección y para los nuevos que ingresen a trabajar a la misma;
6. Posibilitar una delegación efectiva de autoridad y responsabilidad;
7. Reducir el período de adaptación del personal nuevo.

### III NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

Con el objeto de que el manual esté siempre actualizado y se le dé buen uso, es necesario tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

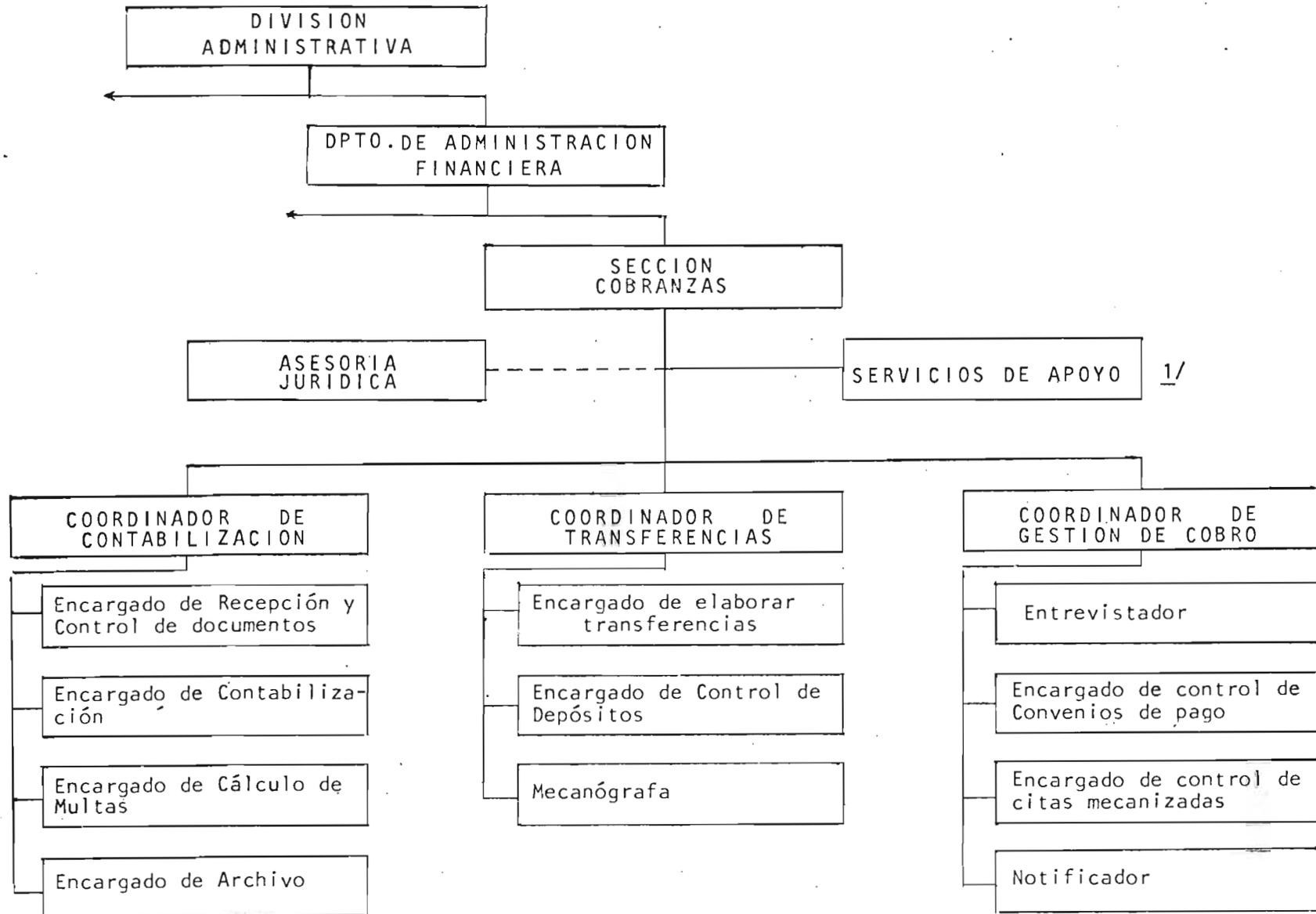
1. Cuando se requiera modificar la estructura de organización interna de la Sección, el Jefe de la misma deberá canalizar su solicitud ante el Departamento de Desarrollo Institucional a través de la Jefatura de la División correspondiente.
2. La comunicación de los cambios efectuados, será responsabilidad del Departamento de Desarrollo Institucional a través de los Jefes correspondientes.
3. La Jefatura de la Sección deberá mantener a disposición del personal, ejemplares del manual para consultas y discusión del mismo.
4. Como parte de la inducción al personal de nuevo ingreso a la Sección, la Jefatura deberá hacer de su conocimiento el Manual de Organización vigente.

#### IV DEPENDENCIA JERARQUICA Y ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

Debido a la naturaleza de las actividades que se efectúan en la Sección Cobranzas, que son de tipo financiero-contable, es necesario que se le ubique como una dependencia del Departamento de Administración Financiera en la División Administrativa; con esta dependencia jerárquica de la Sección se lograría además mantener centralizada la realización del registro y control de la mora patronal.

En el gráfico siguiente se presenta la estructura de organización propuesta para la Sección Cobranzas; con su nueva dependencia jerárquica.

DEPENDENCIA JERARQUICA Y ESTRUCTURA DE ORGANIZACION PROPUESTA  
 PARA LA SECCION COBRANZAS



1/ Servicios de Apoyo comprende: Secretaria y Ordenanza

## V OBJETIVOS DE LA SECCION

Los objetivos definidos para la Sección Cobranzas son los siguientes:

1. Lograr la recuperación de la mora patronal establecida, utilizando para ello, los mecanismos existentes en el Instituto;
2. Agilizar la gestión de cobro de la mora mediante la no tificación oportuna de la misma a los correspondientes patronos;
3. Mantener actualizado el archivo maestro de direcciones patronales con el objeto de evitar contratiempos en -- las notificaciones de deudas;
4. Desarrollar mecanismos adecuados para el registro, con tabilización y gestión de cobro de la mora patronal; y
5. Establecer y mantener un sistema de controles que permitan conocer periódicamente los saldos de las cuentas de mora patronal.

## VI - POLITICAS .

Las propuestas para la Sección Cobranzas se han definido teniendo en cuenta las que por tradición se han venido aplicando, sin embargo, algunas de ellas se han modificado y ampliado de tal manera que se adecúen a la estructura de organización propuesta.

Debido a su complejidad se han clasificado de la siguiente manera:

### V.1 POLITICAS DE GESTION DE COBRO

1. Enviar oportunamente las citas de cobro a los patronos moros de la región metropolitana a través del correo;
2. Enviar citas de cobro a patronos morosos del interior del país, por medio de los Encargados de Inspección en las Su-- cursales del ISSS;
3. Notificar deudas a patronos en mora de la Región Central, - por medio de Inspectores;
4. Notificar deudas a patronos en mora a través de los Entre-- vistadores de la Sección Cobranzas;
5. Persuadir al patrono del pago de su deuda, de la suscrip-- ción de un convenio de pago, o al menos de firmar el Acta - de Reconocimiento de deuda, al momento de la entrevista;
6. Mantener actualizados los saldos de mora para notificarlos al patrono en el instante de la entrevista;
7. Hacer del conocimiento del patrono en el momento que se con sidere conveniente, el monto de las multas y recargos, con la finalidad de evitar resistencia en el pago de su deuda - por cotizaciones.

## V.2 POLITICAS DE SUSCRIPCION DE CONVENIOS

1. Adecuar los convenios a la situación económica de los patrones, con el objeto de lograr la recuperación de la deuda y el reconocimiento de la misma;
2. Los convenios de pago podrán ser firmados por los representantes legales de los patronos toda vez que éstos presenten la autorización correspondiente;
3. Siempre que se suscriba un convenio de pago debe procurarse que las condiciones del mismo sean tales que permitan, al menos, poder proporcionar a los trabajadores las prestaciones médicas correspondientes.

## V.3 POLITICAS DE INCENTIVOS

1. En los casos de convenios de pago que contemplen una última cuota de valor considerable a pagar; se podrá renegociar dicha letra tomando en cuenta la puntualidad en el pago de los abonos especificados en el convenio;
2. Todo patrono que suscriba un convenio de pago respaldado por garantía bancaria, podrá optar a un mayor plazo para la cancelación de la deuda tomando en cuenta la duración de la fianza bancaria;
3. A todo patrono que solicite solvencia que se encuentre con deuda amparada por un convenio de pago, se le podrá extender una autorización específica para los fines que le sean necesarios, toda vez que esté cumpliendo con lo pactado en

el convenio;

4. A todo patrono que solicite solvencia para poder escriturar créditos o liquidar proyectos de construcción de viviendas, participar en licitaciones, etc.; se le podrá extender una autorización específica para sus fines, siempre y cuando extienda orden de pago irrevocable a favor del ISSS a la Institución de crédito correspondiente y además que la deuda sea reconocida mediante la firma de un convenio de pago y esté al día con sus abonos.

#### V.4 POLITICAS DE DEUDAS INCOBRABLES

1. Declarar incobrable una deuda después de transcurrido un período de cinco años a partir de la fecha en que se inició la gestión de cobro sin poder recuperar la misma, en los casos siguientes:
  - La empresa haya quebrado;
  - El patrono haya muerto y no haya herederos;
  - No se haya localizado el patrono;
  - Cierre de la empresa por causas naturales, judiciales, económicas, políticas, etc.
2. El dictámen de la incobrabilidad de una deuda será emitida por el Departamento Jurídico del ISSS después de conocer cada caso.

## VII - N O R M A S .

La mayoría de las normas definidas para el desarrollo de las actividades en la Sección Cobranzas, se han basado en las que por tradición se han venido aplicando, así como también se proponen algunas nuevas; con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos y las políticas propuestas.

Las normas definidas son las siguientes:

1. Citar para entrevista a un promedio de 60 patronos cada día, con el objeto de gestionar la recuperación de su mora;
2. Notificar a los patronos el estado mensual de su deuda con el Instituto - a más tardar 10 días hábiles posteriores al mes de referencia;
3. Enviar como máximo 3 citas de cobro a los patronos que adeudan al ISSS - en concepto de mora;
4. Gestionar la recuperación de mora por la vía judicial hasta que se haya - cumplido el envío de las 3 citas de cobro sin haber recibido contestación;
5. Cumplir los tiempos de realización de actividades señaladas en los procedimientos que se han definido para la Sección;
6. Todas las recepciones o envíos de documentos probatorios de mora patronal realizados en la Sección Cobranzas deberán ser controlados por medio de - libro de correspondencia;
7. Presentar a las autoridades superiores de la Institución, informes mensuales de las actividades realizadas por la Sección dentro de los primeros cinco días hábiles posteriores al mes de referencia;
8. Cumplir en lo que corresponde las relaciones definidas entre la Sección - Cobranzas y las demás dependencias involucradas en los aspectos de la mora patronal;
9. Notificar diariamente un promedio de 40 multas a sus correspondientes patronos; y
10. Aplicar multas a los patronos que no cancelen sus cotizaciones dentro del período hábil establecido, de acuerdo a los porcentajes señalados por la Ley del Seguro Social.

VIII- DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS  
DE ORGANIZACION.

ELEMENTO DE ORGANIZACION: JEFATURA DE SECCION COBRANZAS

OBJETIVO: Lograr el cumplimiento de los objetivos mediante la adecuada organización, dirección, coordinación y control de los recursos, humanos, materiales y técnicos de que dispone la Sección.

FUNCION BASICA: Coordinar el desarrollo de las funciones de las áreas de trabajo definidas en la estructura de organización de la Sección.

FUNCIONES

- ESPECIFICAS:
- Supervisar periódicamente la realización de las actividades asignadas a cada área de trabajo.
  - Mantener datos estadísticos actualizados sobre la deuda particular de cada uno de los patronos morosos con el ISSS.
  - Proporcionar información precisa y oportuna sobre el estado de la mora patronal.
  - Establecer y mantener las relaciones necesarias con las Sucursales del Instituto, con el objeto de que la ejecución de actividades y utilización de formularios y procedimientos, sea congruente con el de las oficinas administrativas centrales.

ELEMENTO DE ORGANIZACION: ASESORIA JURIDICA

OBJETIVO: Lograr la recuperación de la mora patronal a través de la vía judicial.

FUNCION BASICA: Desarrollar actividades tendientes a lograr la recuperación de mora patronal a través -- del proceso judicial correspondiente.

FUNCIONES

- ESPECIFICAS:
- Mantener estrecha coordinación con el área de Gestión de Cobro de la Sección, para conocer qué patronos han incumplido sus compromisos de pago con el Instituto, e iniciar los trámites correspondientes de recuperación por la vía judicial.
  - Gestionar ante los tribunales competentes la recuperación de mora por la vía judicial.
  - Establecer y mantener controles que permitan conocer en forma periódica, los resultados de la gestión de cobro efectuada por la vía judicial.

ELEMENTOS DE ORGANIZACION: SERVICIOS DE APOYO \*

OBJETIVOS: Mantener un ambiente de ornato y limpieza - dentro de la Sección, que propicie la ejecución de las actividades de la misma, además de colaborar con los servicios secretariales que requieran las áreas de trabajo.

FUNCION BASICA: Colaborar con la Jefatura de la Sección y de más áreas de trabajo en aspectos administrativos, secretariales y de servicio.

FUNCIONES

ESPECIFICAS:

- Mecanografía de notas, informes, etc., generados en la Sección.
- Mantener en condiciones higiénicas adecuadas las áreas de trabajo de la Sección.

\* Comprende : - Secretaria  
- Ordenanzas

ELEMENTO DE ORGANIZACION: AREA DE CONTABILIZACION

OBJETIVO: Lograr que la contabilización y registro de los documentos probatorios de mora se efectúen de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados; y velar por el adecuado resguardo de los mismos.

FUNCION BASICA: Contabilizar, registrar y resguardar adecuadamente los documentos probatorios de mora patronal recibidos.

FUNCIONES

- ESPECIFICAS:
- Recepción y contabilización de documentos probatorios de mora patronal.
  - Registrar los valores de los documentos probatorios de mora patronal.
  - Contabilizar los pagos efectuados por los patronos.
  - Calcular las multas y recargos a los patronos que hayan incumplido lo referente a los períodos hábiles de pago definidos en la Ley del Seguro Social para la cancelación de planillas mensuales de cotizaciones.
  - Custodiar adecuadamente los documentos probatorios de mora patronal contabilizados y

registrados

- Establecer y mantener controles que permitan conocer en forma periódica los movimientos mensuales (cargos y abonos), de las cuentas de mora patronal.

ELEMENTO DE ORGANIZACION: AREA DE TRANSFERENCIAS

OBJETIVO: Transferir la mayor cantidad de fondos de la cuenta de Depósitos Transitorios a los correspondientes rubros de mora patronal.

FUNCION BASICA: Preparar y elaborar transferencias de fondos de la cuenta de Depósitos Transitorios a los correspondientes rubros de mora patronal, a todos aquellos patronos que tengan saldo en dicha cuenta.

FUNCIONES

- ESPECIFICAS:
- Determinar a que patronos se les elaborarán transferencias.
  - Registrar y controlar la cuenta de Depósitos Transitorios de cada patrono.
  - Elaborar transferencias de fondos de la cuenta de Depósitos Transitorios a los rubros correspondientes de mora patronal.
  - Establecer y mantener controles que permitan conocer en forma periódica, las cantidades transferidas.

ELEMENTO DE ORGANIZACION: AREA DE GESTION DE COBRO

OBJETIVO: Lograr la recuperación de la mayor cantidad de mora establecida, mediante la aplicación de las herramientas legales y administrativas disponibles.

FUNCION BASICA: Gestionar la recuperación de la mora ante los patronos morosos, utilizando para ello, los mecanismos administrativos y legales establecidos.

FUNCIONES

- ESPECIFICAS:
- Desarrollar actividades tendientes a la recuperación de la mora patronal.
  - Entrevistar a patronos morosos.
  - Elaborar de común acuerdo con los patronos, convenios de pago y vigilar su cumplimiento
  - Mantener estrecha colaboración con el Asesor Jurídico de la Sección, para lograr mayor efectividad en el cobro de la mora, por la vía judicial.
  - Notificar oportunamente los saldos pendientes de pago a los patronos morosos con el ISSS.
  - Trasladar a la Asesoría Jurídica de la Sec-

ción, los casos de los patronos que no acudieron a las citas de cobro que le fueron efectuadas.

-Establecer y mantener controles que permitan conocer en forma periódica los resultados obtenidos a través de la gestión de cobro realizada.

-Enviar oportunamente las citas de cobro a los patronos morosos.

## RELACIONES DE LA SECCION COBRANZAS

Las relaciones con otras dependencias que la Sección Cobranzas debe mantener para su adecuado funcionamiento, son las siguientes:

Sentido de la relación:

◀ De afuera hacia Sección; ▶ De Sección hacia afuera.

### 1. INTERNAS

#### a) Dirección General



- Solicitud de datos estadísticos sobre los movimientos de las cuentas de mora patronal.
- Envío de resoluciones de imposición de multas por fraudes cometidos por los patronos.
- Envío de resoluciones para anulaciones de mora.



- Envío de datos estadísticos sobre los movimientos de las cuentas de mora patronal.

b) Jefatura de División Administrativa



-Solicitud de datos estadísticos sobre los movimientos de las cuentas de mora patronal.

-Envío de Convenios de Pago - debidamente firmados.



- Envío de datos estadísticos sobre los movimientos de las cuentas de mora patronal.

- Envío de Convenios de Pago - para que sean firmados por - el Jefe de la División.

c) Depto. de Administración Financiera



-Solicitud de Informe Mensual de Actividades Realizadas.

-Comunicación de instrucciones de las autoridades superiores.



- Envío de Informe Mensual de Actividades; que incluye: - Movimientos de las cuentas

de mora patronal, patronos entrevistados, convenios de pago elaborados, número de citas de cobro enviadas, multas notificadas, etc.

d) Departamento de Inspección



- Envío de Planillas Mensuales de Cotizaciones por mora patronal establecida.
- Envío de Informes de Inspección (pasividad, morosidad, declaración de trabajadores, fecha de sujeción, etc.)
- Solicitud de préstamo de expedientes patronales (ISSS y FSV)



- Préstamo de expedientes patronales (ISSS y FSV)
- Solicitud para la localización de patronos morosos.

e) Departamento de Informática

- ◻ -Envío de listados y Partidas de Contabilidad.
- ◻ -Envío de Estados de Cuenta
- ◻ - Envío de lotes de documentos para su proceso mecanizado.
- Solicitud para la realización de trabajos especiales relacionados con la mora patronal.

f) Departamento de Desarrollo Institucional

- ◻ -Colaboración para el desarrollo de estudios técnicos que tiendan al mejoramiento de los métodos de trabajo de la Sección.
- Diseño o rediseño de formularios.
- ◻ - Solicitud de apoyo técnico para la realización de estudios.

- Solicitud para el diseño o rediseño de formularios.

g) Departamento de Tesorería



- Envío de las copias de los -  
Recibos de Ingreso por pagos  
de cotizaciones, notas de --  
cargo, multas y depósitos --  
transitorios, que reciben de  
los Bancos y Asociaciones de  
Ahorro y Préstamo.



- Solicitud para la remisión oportuna de las copias de los Recibos de Ingresos por pagos de cotizaciones, notas de cargo, multas y Depósitos transitorios, que reciben de los Bancos y -- Asociaciones de Ahorro y - Préstamo.

h) Sección Cajas



- Envío de Planillas Mensuales de Cotizaciones entregadas -

en depósito por los patronos.

-Envío de copias de recibos -  
de ingreso por pagos de coti-  
zaciones, multas, notas de -  
cargo y depósitos transito--  
rios.



- Envío de Informes de Trans-  
ferencias y documentos --  
transferidos.

#### i) Sección Cotizaciones



-Envío de originales de Notas  
de Cargo con su correspon- -  
diente listado y Partida de  
Contabilidad.



- Solicitud de información  
sobre Notas de Cargo con-  
tabilizadas.

#### j) Sección Planillas



-Envío de Planillas Mensuales  
de Cotizaciones Pre-elabora-  
das entregadas en depósito -  
por los patronos.



- Envío de copias rosadas de Planillas Mensuales de Cotizaciones por mora establecida.

k) Sección Contabilidad Patrimonial



- Envío de listados de movimientos mensuales de las cuentas de mora patronal para su revisión.
- Envío de datos estadísticos sobre mora patronal.



- Envío de Partidas de Contabilidad por mora patronal registrada.
- Solicitud de datos estadísticos sobre mora patronal.
- Envío de listados de movimientos mensuales de las cuentas de mora patronal debidamente revisados.

1) Sucursales (Santa Ana, Sonsonate y San Miguel)



- Envío de Planillas Mensuales de Cotizaciones por mora patronal establecida.
- Envío de Planillas Mensuales de Cotizaciones depositadas por los patronos.
- Envío de copias de Recibos de Ingreso.
- Solicitud de información sobre mora de patronos que corresponden a cada sucursal.
- Solicitud de información referente a la aplicación de procedimientos.



- Envío de información sobre la mora de patronos que corresponden a cada sucursal.
- Atender solicitudes de información sobre la aplicación de procedimientos.

m) Auditoría Interna



- Solicitud de información sobre las actividades desarrolladas en la Sección, para constatar la correcta aplicación de los principios y normas de contabilidad y el cumplimiento del control interno referente al registro y contabilización de los documentos de mora patronal.



- Proporcionar información sobre los registros contables realizados.

2. EXTERNAS

a) Patronos



- Solicitud de información sobre estado actual de su mora.
- Solicitud de extensión de Solvencias.
- Envío de citas para entrevistas.

- Depósito de Planillas Mensuales de Cotizaciones.
- Solicitudes de Estados de Cuenta .
- Firma de Convenios de Pago.
- Cancelación de mora patronal.
- Solicitud de constancias de cumplimiento de Convenios de Pago.



- Información sobre el estado de mora patronal.
- Extensión de Solvencias.
- Envío de Citas de Cobro
- Extensión de Constancias de cumplimiento de convenios de pago.
- Notificación de Multas.
- Notificación de Estados de Cuenta.

6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
SECCION COBRANZAS.

I N D I C E

	Página
I - -INTRODUCCION	1
II - -OBJETIVOS DEL MANUAL	2
III - -NORMAS PARA EL BUEN DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS	3
IV - -NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL	6
V - -PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN LA GENERACION DE ESTADOS DE CUENTA	7
VI - -APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS	8
VII - -DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	10
VIII - -VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS EN RELACION A SUS CORRESPONDIENTES DE LA SITUACION ACTUAL.	74

## I INTRODUCCION

Este documento contiene la descripción metódica de las operaciones y pasos que deben efectuarse para desarrollar las funciones en la Sección Cobranzas.

Para una mejor comprensión de su contenido, los procedimientos se presentan en forma descrita y gráfica (flujogramas); además se adjuntan los puntos de control necesarios para -- controlar la ejecución adecuada de los mismos.

Se incluyen modificaciones en algunos procedimientos y se propone la mecanización de otros, de tal manera que su combinación permita la generación de Estados de Cuenta Mensuales para los patronos en mora con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

## II OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Lograr la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal de la Sección.
2. Lograr uniformidad y oportunidad en el desarrollo de los procedimientos.
3. Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las labores que se desarrollan en la Sección Cobranzas.
4. Definir y describir adecuadamente los procedimientos que intervienen en la preparación y generación de estados de cuenta para patronos en mora.
5. Proporcionar información básica que puede ser utilizada como guía o referencia por los empleados de la Sección.
6. Posibilitar la simplificación del trabajo que se realiza en la Sección.
7. Vigilar el cumplimiento del desarrollo de las actividades señaladas en cada procedimiento mediante la consideración de los puntos de control definidos para cada uno de ellos.

### III NORMAS PARA EL BUEN DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

A la Sección Cobranzas se le han definido, para su adecuado funcionamiento, las normas siguientes:

1. Los documentos probatorios de mora patronal recibidos en la Sección Cobranzas provenientes de otras dependencias deberán ser acompañados de un documento que ampare su envío.
  - Planillas Mensuales de Cotizaciones del Departamento de Inspección y de la Sección Cajas, por medio de "Boletín de Remisión".
  - Copias de recibos de ingreso de la Sección Cajas por medio del "Reporte de Cajas".
  - Copias de recibos de ingreso de las sucursales por medio del "Informe de Ingresos de Caja".
  - Copias de recibos de ingresos provenientes de bancos y asociaciones de ahorro y préstamo, a través del Departamento de Tesorería por medio del comprobante de su contabilización.
  
2. Los lotes de documentos probatorios de mora patronal que se envían de la Sección Cobranzas al Departamento de Informática deberán ser ordenados por número patronal y acompañados de un documento que ampare dicho envío.

3. Los documentos que se envían al Departamento de Informática deberán ser solamente originales, para efectos de facilitar la grabación de su información; excepto en el caso de los recibos de ingreso, ya que únicamente se reciben copias de los mismos.
4. Los listados borradores emitidos por el Departamento de Informática deberán ser revisados contra la información contenida en los documentos fuente; y en el caso de los listados definitivos deberán ser revisados contra los listados borradores corregidos.
5. Cada vez que el Departamento de Informática emita listados definitivos, deberá emitir las correspondientes Partidas de Contabilidad, con las copias requeridas en cada una de las aplicaciones.
6. Los documentos probatorios de mora patronal contabilizados y registrados deberán ser archivados en su correspondiente expediente inmediatamente después de haber sido trabajados.
7. Toda salida de documentos de los archivos generales de la Sección Cobranzas (ISSS y FSV) deberá ser amparada por la correspondiente solicitud de préstamo en el formulario respectivo.

8. Para el registro y control de las diversas actividades que se realizan en la Sección deberán ser utilizados únicamente los formularios diseñados para tal fin.
9. Enviar a los patronos morosos un máximo de tres Estados de Cuenta, como gestión de cobro administrativa.
10. Iniciar el trámite de gestión de cobro por la vía judicial cuando se haya agotado el envío de tres Estados de Cuenta - sin haber obtenido recuperación alguna.
11. Los Estados de Cuenta que se envíen a los patronos morosos deberán contener el detalle completo de toda su deuda con el Instituto.
12. Las diferentes operaciones de registro y contabilización - efectuadas en la Sección de Cobranzas deberán ser supervisadas en forma selectiva por lo menos cada 3 meses por Auditoría Interna del Instituto.

#### IV NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

1. La Jefatura de la Sección deberá mantener a disposición del personal de la misma, ejemplares del manual para consultas y discusión del mismo.
2. La comunicación de los cambios efectuados o la incorporación de nuevos procedimientos al manual, será responsabilidad del Jefe de la Sección.
3. Como parte de la inducción al personal de nuevo ingreso a la Sección, la Jefatura deberá hacer de su conocimiento el Manual de Procedimientos vigente.

V. PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN LA GENERACION  
DE ESTADOS DE CUENTA

- 01 - Recepción y Control de Documentos
- 02 - Registro de documentos probatorios de mora patronal
- 03 - Descargos a mora patronal
- 04 - Revisión de documentos contabilizados
- 05 - Registro de Depósitos
- 06 - Elaboración de Transferencias
- 07 - Revisión de transferencias
- 08 - Cálculo y emisión de multas
- 09 - Emisión de Notas de Cargo
- 10 - Entrevistas a patronos
- 11 - Elaboración de estados de cuenta y su notificación
- 12 - Gestión de cobro por la vía judicial

Además de la descripción de los procedimientos detallados anteriormente, se incluyen los puntos de control definidos para cada uno de ellos; los cuales tienen como fin primordial vigilar el cumplimiento de las diversas actividades comprendidas dentro del proceso normal de cada procedimiento; también servirán para detectar fallas y poder adoptar, en dicho caso, las medidas correctivas pertinentes.

La supervisión de los puntos de control es responsabilidad de la Sección de Mantenimiento y Evaluación de Sistemas del Departamento de Desarrollo Institucional una vez finalizado el período de implantación del sistema.

## VI- APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos que se proponen para el control de la mora patronal del Instituto Salvadoreño del Seguro Social son aplicables tanto al sector privado como al sector público; con excepción de los que se refieren al registro de Depósitos, Elaboración de Transferencias, Revisión de Transferencias, Entrevistas a patronos y Gestión de Cobro por la Vía Judicial.

Las causas de la no aplicabilidad en el Sector público de los procedimientos mencionados se detalla en el cuadro de la página siguiente:

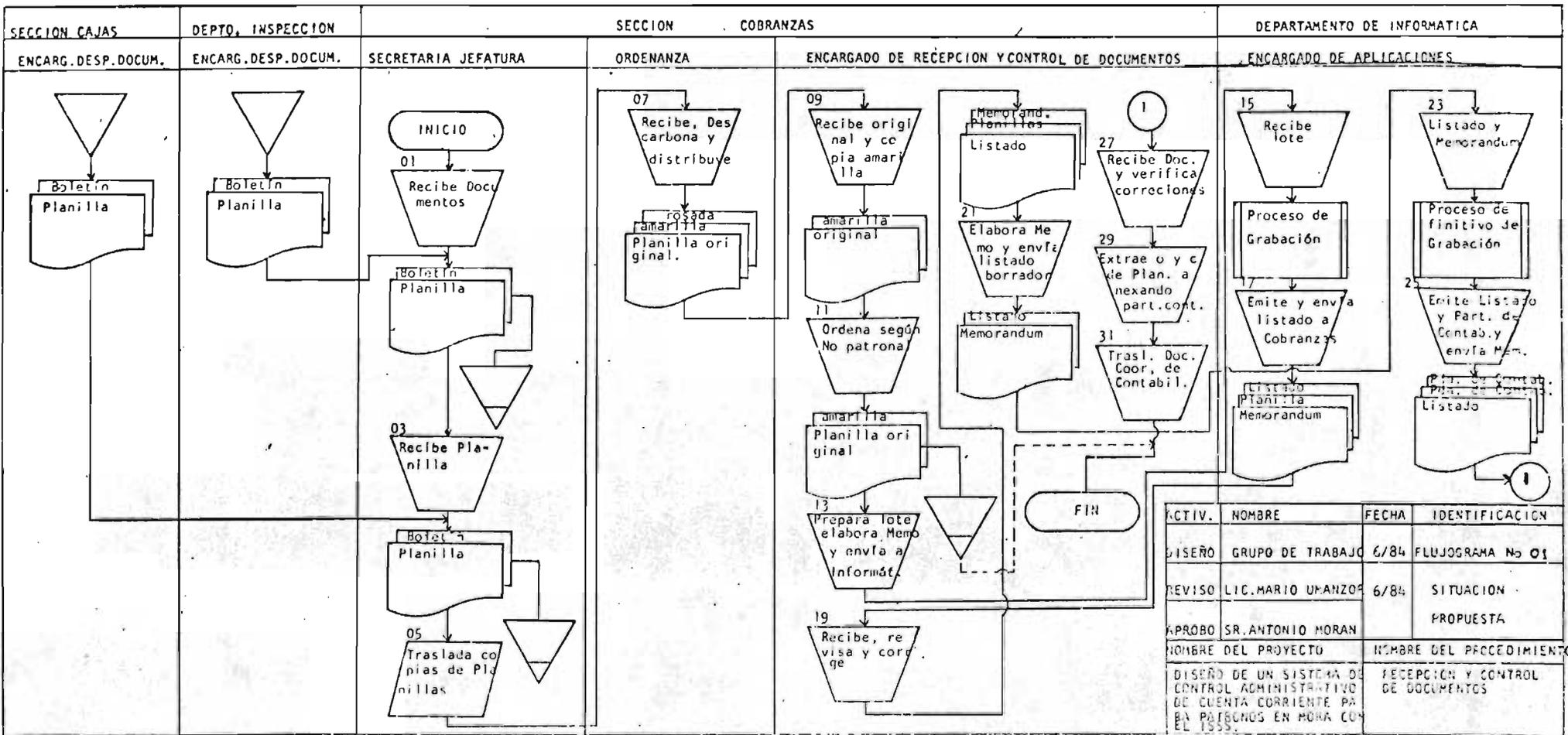
SECTORES DE APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	SECTORES DE APLICACION		OBSERVACIONES
	PRIVADO	PUBLICO	
01- Recepción y Control de Docs.	X	X	
02- Registro de documentos probatorios de mora patronal	X	X	
03- Descargos a Mora Patronal	X	X	
04- Revisión de documentos contabil.	X	X	
05- Registro de Depósitos	X		No se aplica al sector público debido a que las cantidades abonadas a la mora por parte del Estado se aplican inmediatamente como descargos al monto global de la mora del mismo.
06- Elaboración de Transferencias	X		No se aplica al sector público debido a que las cantidades abonadas a la mora por parte del Estado se aplican inmediatamente como descargos al monto global de la mora del mismo.
07- Revisión de Transferencias	X		No se aplica al sector público debido a que las cantidades abonadas a la mora por parte del Estado se aplican inmediatamente como descargos al monto global de la mora del mismo.
08- Cálculo y emisión de multas	X	X	
09- Emisión de Notas de Cargo	X	X	
10- Entrevistas a Patronos	X		La gestión de cobro vía entrevista para el sector público se efectuará a través de la Dirección General del ISSS directamente con las autoridades superiores del Estado.
11- Elaboración de Estados de Cuenta y su notificación	X	X	
12- Gestión de Cobro por la vía judicial	X		No se aplicará al sector público debido a que la gestión de cobro la efectuará el Director General del ISSS ante las autoridades superiores del Estado.

y Control de Documentos en la Sección.

PASO	DESCRIPCION
	<p>- Copia rosada, la envía a Sección Planillas por medio de Libro de Salida de Correspondencia.</p>
09	<p>ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS</p> <p>Recibe Planillas Mensuales de Cotizaciones, de parte del Ordenanza de la Sección.</p>
11	<p>Ordena planillas recibidas de acuerdo al número patronal y separa copias de originales.</p> <p>NOTA: Se trabaja con los originales de las planillas, por lo que archiva temporalmente copias amarillas.</p>
13	<p>Prepara lotes de originales de planillas y las envía al Encargado de las aplicaciones de Cobranzas en el Departamento de Informática, por medio de memorándum. (Ver anexo 31.a)</p> <p>NOTA: Se prepara lotes de planillas que corresponden a 38 patronos.</p>
	<p>ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.</p>
15	<p>Recibe lotes de planillas mensuales de cotizaciones y procede a grabar y verificar la información de las mismas.</p>
17	<p>Emite listado borrador (anexo 32) y lo envía junto a lotes de planillas originales a Encargado de Recepción y Control de Documentos por medio de Memorándum.</p>
	<p>ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS</p>
19	<p>Recibe listado borrador, lo revisa y, si es necesario lo corrige..</p>
21	<p>Envía listado borrador debidamente corregido a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática, por</p>

PASO	DESCRIPCION
	<p>medio de memorándum.</p>
	<p>ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.</p>
23.	<p>Recibe listado corregido y procesa correcciones señaladas.</p>
25	<p>Emite listado definitivo y partida de contabilidad (anexo 33) en original y copia.</p>
27	<p>Envía documentación emitida junto a listado borrador corregido a Encargado de Recepción y Control de Documentos por medio de memorándum.</p>
	<p>ENCARGADO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS</p>
29	<p>Recibe documentos y verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en listado borrador.</p>
31	<p>Extrae de archivo temporal originales y copias de planillas y las anexa a listado definitivo y a la partida de contabilidad.</p>
	<p>OBSERVACION: Las planillas Mensuales de Cotizaciones Pre-elaboradas las recibe el Encargado de Recepción y Control de Documentos de la Sección Cotizaciones y las somete al mismo procedimiento descrito para las Planillas Mensuales de Cotizaciones tradicionales.</p>
33	<p>Traslada lote de documentos a Coordinador de Contabilización y finaliza procedimiento.</p>
	<p>NOTA: Los documentos que traslada son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planillas Mensuales de Cotizaciones</li> <li>- Listado de Planillas (original y copia); y</li> <li>- Partida de Contabilidad (original y copia)</li> </ul>



ACTIV.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	6/84	FLUJOGRAMA No 01
REVISO	LIC. MARIO UMANZOR	6/84	SITUACION
APROBO	SR. ANTONIO MORAN		PROPUESTA
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CUENTA CORRIENTE PARA PATRONOS EN MORSA CON EL 1559.		RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS	

## PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

### 1. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Recepción y Control de Documentos ordena las planillas recibidas de acuerdo al número patronal, si prepara lotes de planillas que corresponden a 38 patronos, y si los envía al Departamento de Informática dos días hábiles posteriores a la fecha de recepción de las mismas.

### 2. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Verificar si el listado borrador emitido por el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas está de acuerdo al formato de salida especificado (solo la 1a. vez)
- b) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas envía el listado borrador y lotes de planillas al Encargado de Recepción y Control de Documentos en Sección Cobranzas dos días después de haber recibido los lotes de planillas.

### 3. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Recepción y Control de Documentos revisa listado borrador en base a la información de las planillas originales y devuelve el listado un día hábil después de haberlo recibido.

#### 4. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Verificar si el Encargado de Aplicaciones de Cobranzas - procesa las correcciones señaladas y si emite los siguientes documentos:
- Listado definitivo en original y una copia, y
  - Partida de Contabilidad en original y copia.
- b) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas envía los documentos emitidos al Encargado de Recepción y Control de Documentos dos días después de haber recibido el listado borrador corregido.

#### 5. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Recepción y Control de Documentos verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en el listado borrador y si traslada al Coordinador de Contabilización el lote de documentos el mismo día que los recibe.

Nota: El lote de documentos comprende:

- Planillas Mensuales de Cotizaciones, original y copia.
- Listado de Planillas en original y copia, y
- Partida de Contabilidad en original y copia.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1 DE 2

Nombre del Procedimiento: REGISTRO DE DOCUMENTOS PROBATORIOS DE MORA PATRONAL CONTABILIZADOS

Número  
02

Dependencia: SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Registrar formal y contablemente los valores correspondientes de los Documentos Probatorios de la Mora Patronal establecida.

Documentos que intervienen

- |  |          |
|--|----------|
| - Planilla Mensual de Cotizaciones               | Anexo 3  |
| - Planilla Mensual de Cotizaciones Pre-elaborada | Anexo 8  |
| - Nota de Cargo                                  | Anexo 9  |
| - Multa  | Anexo 24 |
| - Ficha Cuenta Patronal                          | Anexo 11 |
| - Ficha Control Mora Patronal                    | Anexo 12 |

PASO

D E S C R I P C I O N

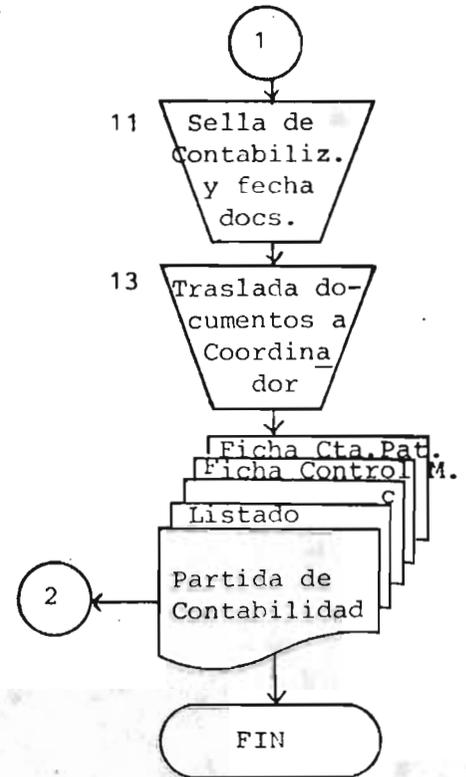
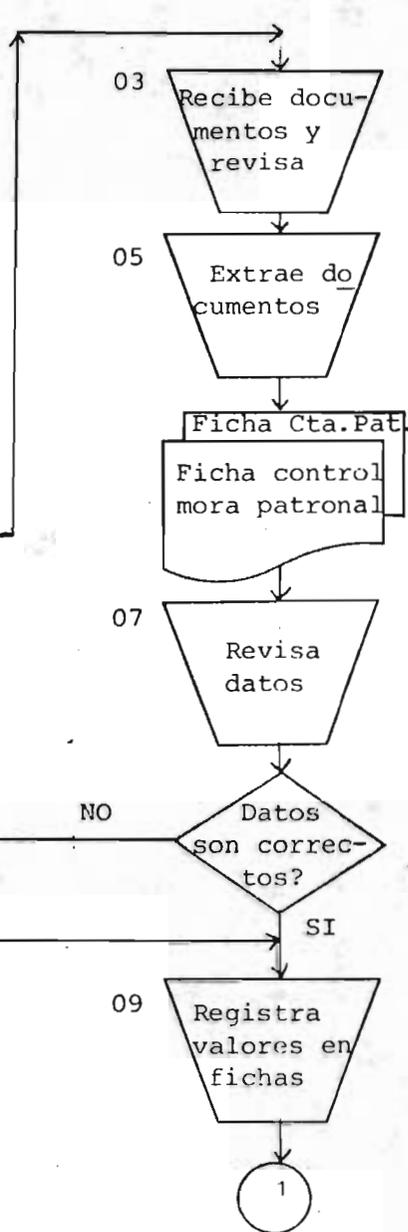
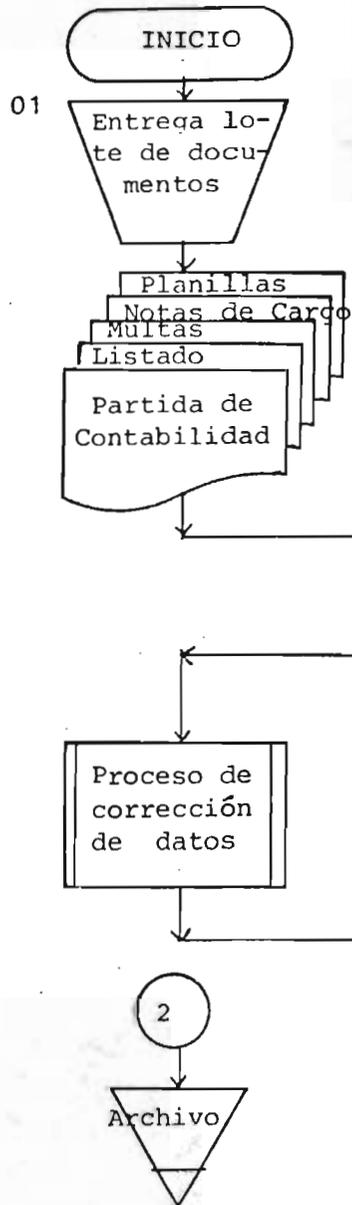
- |    |  |
|----|--|
|    | COORDINADOR DE CONTABILIZACION.  |
| 01 | Entrega a encargado de Contabilización lote de documentos (Planillas Mensual de Cotizaciones, Planilla Pre-elaborada, Notas de Cargo o Multa) con su respectivo listado y partida de Contabilidad. |
|    | ENCARGADO DE CONTABILIZACION   |
| 03 | Recibe de Coordinador de Contabilización los documentos señalados en el paso 01.   |
| 05 | Extrae de archivadores metálicos de los Archivos Generales de Expedientes (ISSS y FSV), las fichas "Cuenta Patronal", y las fichas Control Mora Patronal" de acuerdo al listado recibido.          |
| 07 | Revisa que datos patronales de fichas extraídas corresponden a   |

PASO	DESCRIPCION
	<p>lo señalado en el listado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si encuentra diferencias investiga causas y si es posible efectuar la corrección, consulta a coordinador de Contabilización y corrige.</li> <li>- Si no es posible efectuar corrección, traslada caso específico a Coordinador de Contabilización para su investigación posterior.</li> </ul>
09	<p>Registra los valores de los documentos en las correspondientes fichas de Control de la Mora Patronal.</p> <p>Los datos que anota son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de Contabilización;</li> <li>- Tipo y número de documentos;</li> <li>- Mes y año a que corresponde el documento que se registra; y</li> <li>- Valor del documento.</li> </ul>
11	<p>Sella de "Contabilizado" y coloca fechas a los documentos trabajados.</p>
13	<p>Traslada a Coordinador de Contabilización los documentos registrados, las fichas de Control de Mora Patronal, el listado y la partida de Contabilidad correspondiente, finaliza procedimiento.</p>

SECCION COBRANZAS

COORDINADOR DE CONTABILIZACION

ENCARGADO DE CONTABILIZACION



ACT.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION.
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	06/84	FLUJOGRAMA
REVISOR	LIC. MARIO DAGOBER TO UMANZOR.		
APROBADO	SR. ANTONIO A. MORAN.	06/84	SIT. PROPUESTA
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE PROCEDIMIENTO	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CTA. CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS.		REGISTRO DE DOCUMENTOS PROBATORIOS DE MORA PATRONAL.	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE DOCUMENTOS  
PROBATORIOS DE MORA PATRONAL CONTABILIZADOS

1. SECCION COBRANZAS

a) Verificar si los Encargados de Contabilización registran adecuadamente los documentos recibidos en las fichas de control de mora patronal correspondientes.

Las anotaciones que se deben efectuar son:

- Fecha de contabilización,
- Clase y número de documento.
- Mes y año a que corresponde el documento que se registra y,
- Valor del documento.

Nombre del Procedimiento: DESCARGOS A MORA PATRONAL

Número  
03

Dependencia: SECCION COBRANZAS

SITUACION  
ACTUAL  PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Registrar formal y contablemente los valores de los pagos parciales o totales, efectuados por patronos para amortizar o cancelar su deuda - por mora.

Documentos que intervienen

-Recibo de Ingreso	Anexo 14
-Reporte de Caja	Anexo 15
-Memorándum	Anexo 31-a
-Ficha Cuenta Patronal	Anexo 11
-Ficha Control Mora Patronal	Anexo 12
-Listado de Descargos	Anexo 34
-Partida de Contabilidad	Anexo 33

PASO

D E S C R I P C I O N

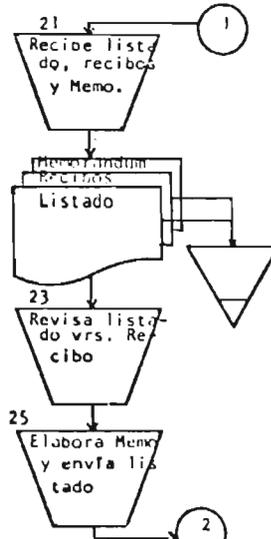
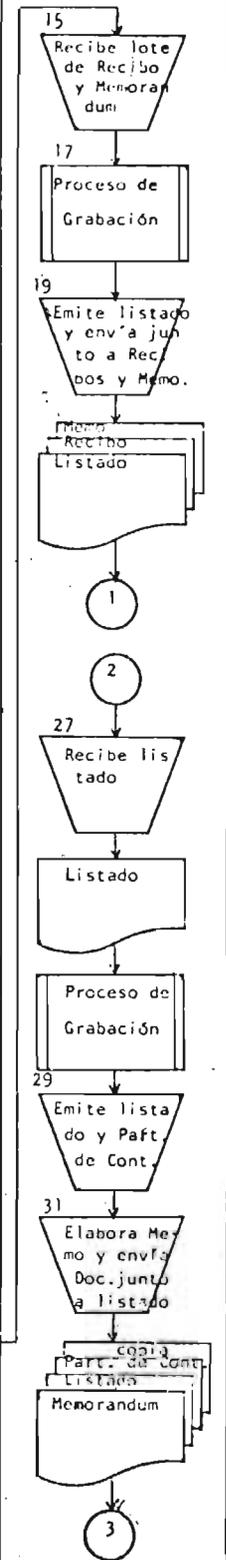
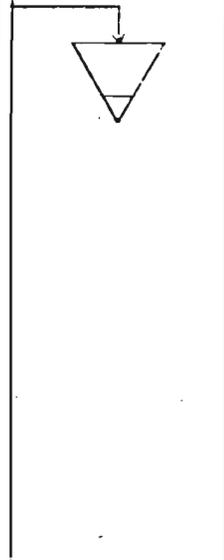
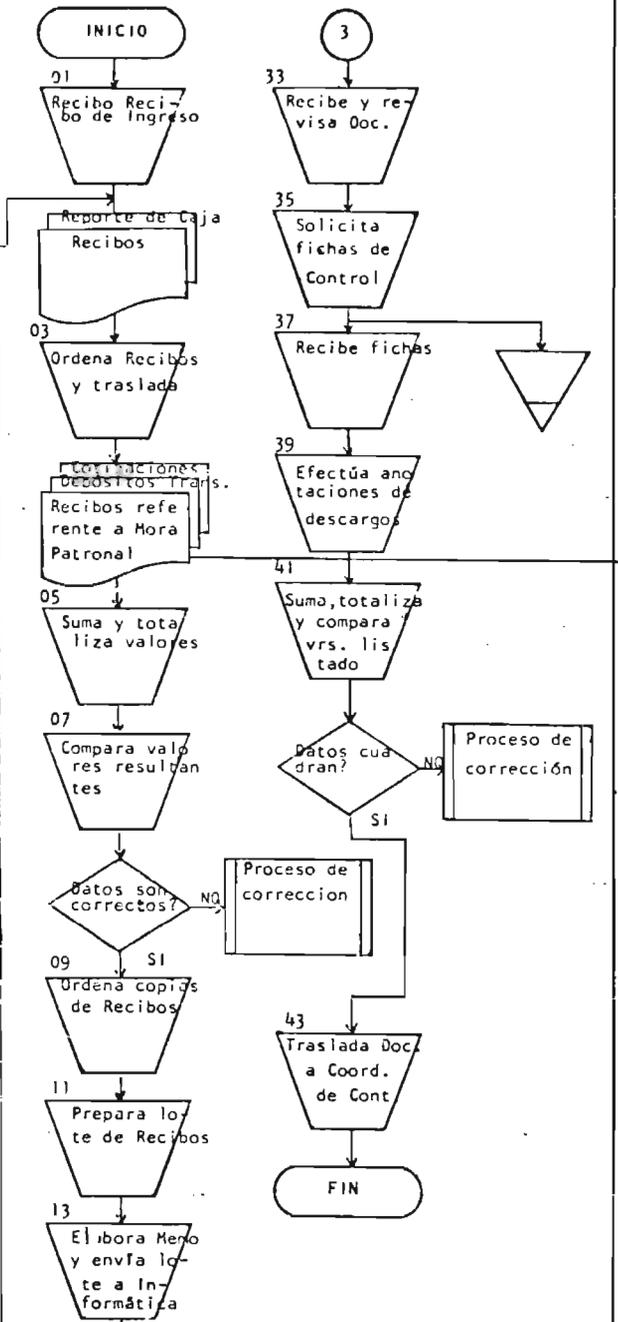
01	ENCARGADO DE DESCARGOS Recibe diariamente de la Sección Cajas, las copias de los Recibos de Ingresos, por medio del "Reporte de Cajas".
03	Ordena copias de recibos de acuerdo a: - Cotizaciones del mes anterior pagadas fuera del período hábil - y los traslada a Encargado del Cálculo de Multa. - Depósitos transitorios, y los traslada a Encargado del Control de Depósitos, y - Recuperación de Mora Patronal.
05	Suma y totaliza los valores de las copias de los recibos de recuperación de Mora Patronal que corresponden a las cuentas siguientes: 304 Multas por Riesgos Comunes,

PASO	DESCRIPCION
	304.1 Multas por Riesgos Diferidos, 304.4 Multas por Fondo Social para la Vivienda 311 Cotizaciones por Riesgos Comunes, 311.1 Cotizaciones por Riesgos Diferidos, y 311.4 Cotizaciones por Fondo Social para la Vivienda.
07	Compara valores resultantes de sumatorias, contra valores correspondientes a dichas cuentas que aparecen en el Réporte de Caja. Nota: Si valores no corresponden, investiga causas y efectúa las correcciones respectivas.
09	Ordena copias de recibos de ingreso de acuerdo a número patronal
11	Prepara un solo lote con todos los recibos del día.
13	Envía lote preparado a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática, por medio de memorándum.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.
15	Recibe lote de recibos.
17	Procesa información contenida en los recibos de recuperación de Mora.
19	Emite listado borrador (anexo 34) y lo envía junto a los recibos a Encargado de Descargos en Sección Cobranzas por medio de memorándum.

PASO	DESCRIPCION
	ENCARGADO DE DESCARGOS.
21	Recibe listado borrador y recibos correspondientes.
23	Revisa listado contra información de los recibos y, si es necesario corrige.
25	Envía a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática, listado borrador corregido, por medio de memorándum.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.
27	Recibe listado borrador corregido y procesa su información.
29	Emite listado definitivo y Partida de Contabilización en original y copia.
31	Envía a Encargado de Descargos, documentación emitida junto a listado borrador corregido por medio de memorándum.
	ENCARGADO DE DESCARGOS
33	Recibe documentos y revisa si fueron efectuadas las correcciones señaladas en listado borrador.
35	Solicita a Encargados de Archivos de la Sección (ISSS y FSV) las fichas de control de mora patronal de acuerdo al listado recibido.
37	Recibe fichas de control de mora patronal solicitadas.
39	Efectúa anotaciones de descargos (abonos) en cada una de las fichas de control de mora patronal.

PASO	DESCRIPCION
41	<p>Suma y totaliza los valores de las anotaciones efectuadas en las fichas y compara resultado con total de descargos registrados en el listado recibido.</p> <p>Nota: Si valores no cuadran, investiga causas de diferencia y corrige.</p>
43	<p>Traslada a Coordinador de Contabilización, lote de documentos <u>tra</u>bajados, y finaliza procedimiento.</p> <p>Nota: Los documentos que traslada son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fichas de control de mora patronal;</li><li>- Partida de Contabilidad (original y copia);</li><li>- Listado de descargos (original y copia); y</li><li>- Lote de Recibos de Ingreso.</li></ul>

ENCARGADO DE DESCARGOS      ENC. CONTROL DEPOSITOS      ENC. DE APLICACIONES



ACTIV.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	6/84	FLUJOGRAMA No 03
REVISO	LIC. MARIO UMANZOR	6/84	SITUACION
APROBO	SR. ANTONIO MORAN		PROPUESTA
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CUENTA CORRIENTE PARA PATRONOS EN MORA CON EL		DESCARGOS A MORA PATRONAL	

PUNTOS DE CONTROL PARA EL PROCEDIMIENTO DE DESCARGOS A MORA  
PATRONAL

1. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Descargos verifica los recibos que le remiten contra lo señalado en los documentos a través de los cuales se los envían.
- b) Determinar si el Encargado de Descargos envía diariamente al Departamento de Informática el lote de recibos de ingreso ordenados por número patronal.

2. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite el listado borrador de acuerdo al formato de salida requerido (solo la 1a. vez) y si lo envía a la Sección Cobranzas 3 días después de haber recibido el lote de recibos.

3. SECCION COBRANZAS

- a) Determinar si el Encargado de Descargos revisa, corrige y regresa el listado borrador con las observaciones correspondientes al Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas dos días hábiles después de haberlo recibido.

4. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite listado definitivo y Partida de Contabilidad -- (original y copia) de los descargos efectuados y si envía dichos documentos a la Sección Cobranzas 3 días hábiles -

después de haber recibido el listado borrador corregido.

5. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Descargos verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en listado borrador.
- b) Determinar si efectúa las anotaciones de descargos correspondientes en las fichas de control de mora patronal y si luego compara los valores anotados contra los señalados - en el listado.

Nombre del Procedimiento: REVISION DE DOCUMENTOS CONTABILIZADOS Número 04

Dependencia: SECCION COBRANZAS ACTUAL  SITUACION PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Verificar los registros contables de los documentos de mora patronal, efectuados por los Encargados de Contabilización.

Documentos que intervienen

Recibo de Ingreso	Anexo	14
Ficha Cuenta Patronal	Anexo	11
Ficha Control Mora Patronal	Anexo	12
Planilla Mensual de Cotizaciones	Anexo	3
Planilla Mensual de Cotizaciones Pre-elaborada	Anexo	8
Multas	Anexo	24
Notas de Cargo	Anexo	9
Partida de Contabilidad	Anexo	33

PASO	DESCRIPCION
------	-------------

PASO	DESCRIPCION
01	<p style="text-align: center;">COORDINADOR DE CONTABILIZACION</p> <p>Recibe de Encargado de Contabilización lote de documentos trabajados.</p> <p>NOTA:</p> <p style="margin-left: 40px;">Los documentos que recibe son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos probatorios de mora patronal trabajados;</li> <li>- Fichas de control de mora patronal;</li> <li>- Listado emitido por el Dpto. de Informática (original y copia); y,</li> <li>- Partida de Contabilidad (original y copia)</li> </ul>
03	<p>Revisa que los valores de los documentos contabilizados correspondan a los valores del listado recibido y a las anotaciones efectuadas en las fichas de control de mora patronal.</p> <p>Nota: Si los valores no corresponden investiga causas y hace las correcciones respectivas.</p>

PASO	DESCRIPCION
05	<p>Firma Partida de Contabilidad (original y copia) y la traslada, junto al listado y los documentos correspondientes, al Jefe de la Sección para su autorización.</p> <p>JEFE DE SECCION</p>
07	<p>Recibe lote de documentos, firma Partida de Contabilidad, y los regresa a Coordinador de Contabilización.</p> <p>COORDINADOR DE CONTABILIZACION</p>
09	<p>Recibe lote de documentos con Partida de Contabilidad debidamente firmada.</p>
11	<p>Distribuye documentos y finaliza procedimiento de revisión de documentos contabilizados.</p> <p>Nota: La distribución que efectúa es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos probatorios de mora patronal, los traslada al archivo correspondiente.</li> <li>- Fichas de control de mora patronal, al archivo correspondiente.</li> <li>- Originales de Partida de Contabilidad y de listado a Sección de Contabilidad Patrimonial; y</li> <li>- Copia de Partida de Contabilidad y de listado para el archivo de la Sección.</li> </ul>

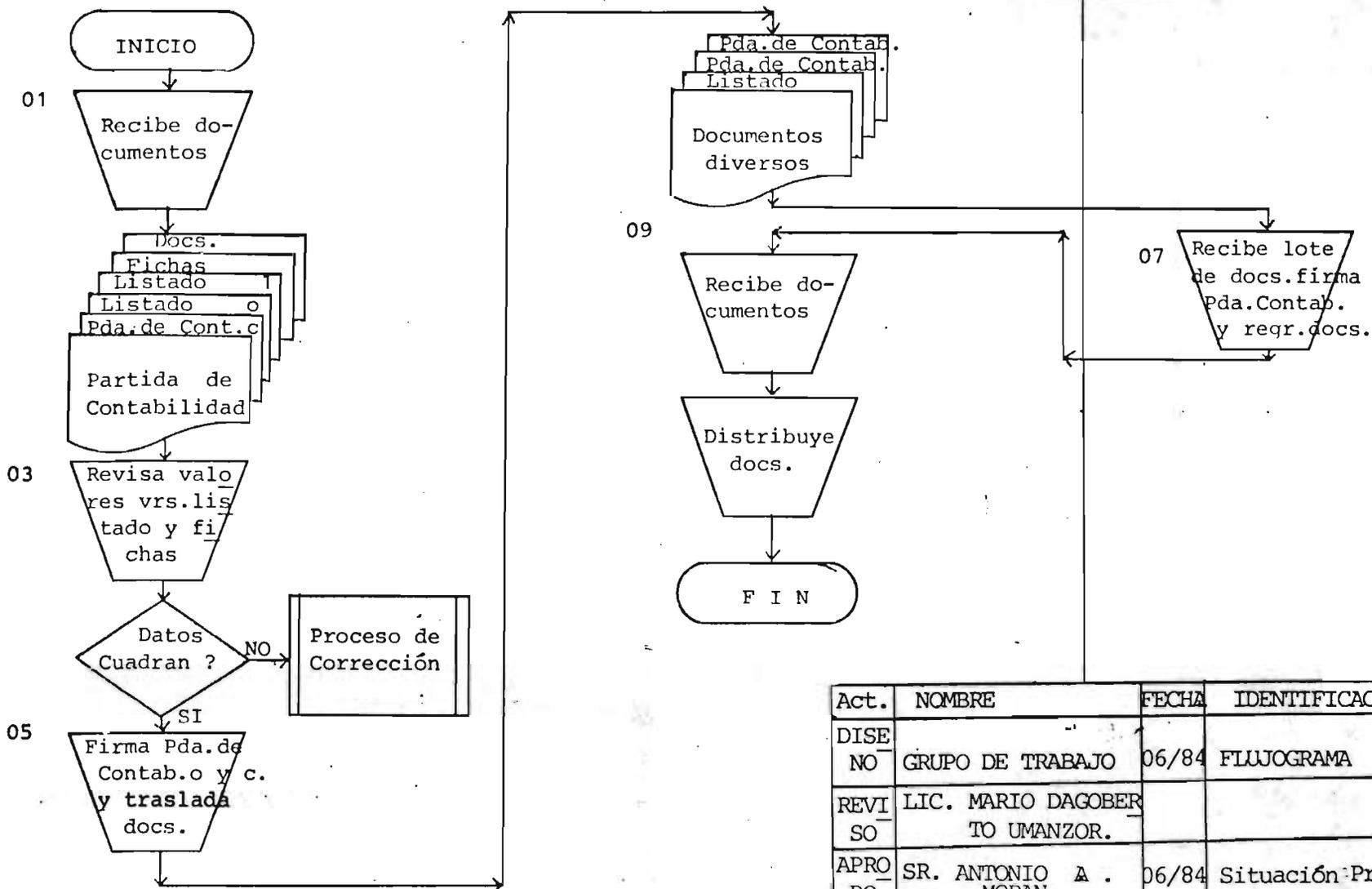
SECCION COBRANZAS

COORDINADOR

DE

CONTABILIZACION

JEFE DE SECCION



Act.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION.
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	06/84	FLUJOGRAMA
REVISIÓN	LIC. MARIO DAGOBERTO UMANZOR.		
APROBACIÓN	SR. ANTONIO A. MORAN.	06/84	Situación Propuesta
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CIA. CIE. PARA PATRONOS EN MORA CON ISSS		REVISIÓN DE DOCUMENTOS CONTABILIZADOS.	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO DE REVISION DE DOCUMENTOS  
CONTABILIZADOS

1. SECCION COBRANZAS

- a) Verificar si el Coordinador de Contabilización compara los valores de los documentos contabilizados contra los valores del listado correspondiente y con los anotados en las fichas de control de mora patronal.
- b) Comprobar si el Coordinador de Contabilización distribuye adecuadamente los diferentes documentos contabilizados y registrados en la Sección.
  - Documentos probatorios de mora patronal a los archivos correspondientes (ISSS y FSV).
  - Fichas de control de mora patronal a los archivos correspondientes.
  - Originales de Partidas de Contabilidad con sus respectivos listados a la Sección de Contabilidad Patrimonial.
  - Copias de Partidas de Contabilidad y listados para archivo de área de Contabilización.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1 DE 3

Nombre del Procedimiento: REGISTRO DE DEPOSITOS

Número  
05

Dependencia: SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Registrar adecuadamente los valores entregados en depósito (abonos) por los patronos en mora con el Instituto.

Documentos que intervienen

Recibo de Ingreso	Anexo 14
Reporte de Caja	Anexo 15
Informe de Ingresos de Caja	Anexo 18
Memorandum	Anexo 31-a
Control de Depósitos Transitorios y Transfer. efectuadas	Anexo 35
Libro de Control de Depósitos	
Listado de Movimientos de Depósitos Transitorios	

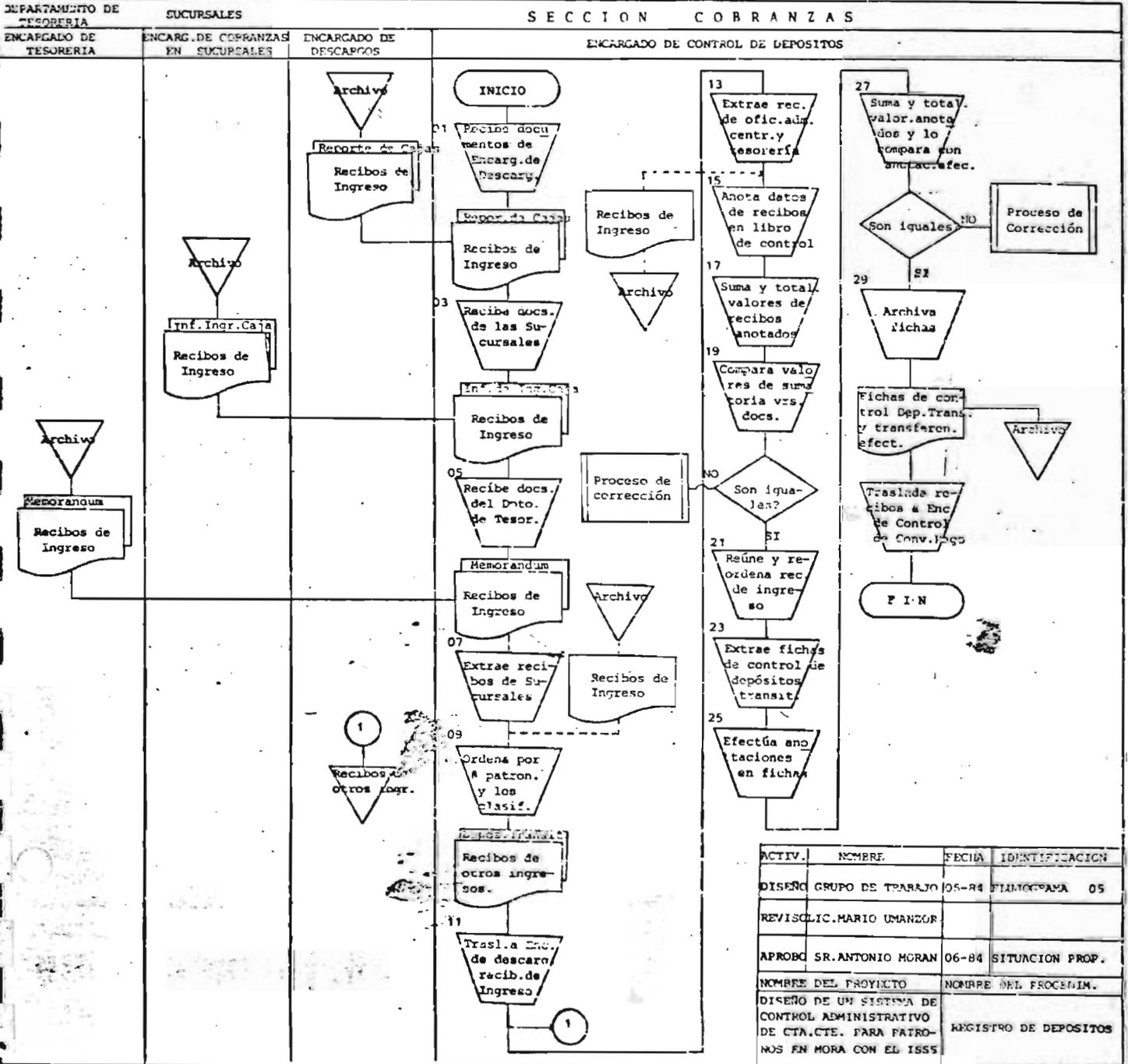
PASO

D E S C R I P C I O N

- |    |   |
|----|---|
| 01 | ENCARGADO DE CONTROL DE DEPOSITOS<br>Recibe diariamente de Encargado de Descargos las copias de los Recibos de Ingreso de Oficinas Administrativas Centrales que corresponden a Depósitos Transitorios, por medio del "Reporte de Cajas" y los archiva temporalmente. |
| 03 | Recibe 2 ó 3 veces por semana de las Sucursales de Santa Ana, Sonsonate y San Miguel, las copias de los Recibos de Ingreso, por medio del "Informe de Ingresos de Caja" y los archiva temporalmente.  |
| 05 | Recibe diariamente del Departamento de Tesorería las copias de los Recibos de Ingreso que corresponden a Depósitos Transitorios colectados en los bancos y asociaciones de ahorro y préstamo por medio de memorándum y los archiva temporalmente.                     |

PASO	DESCRIPCION
07	Extrae de archivo temporal las copias de los Recibos de Ingreso - recibidos de las Sucursales.
09	<p>Ordena por número patronal y separa las copias de los Recibos de Ingreso de las Sucursales de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los que corresponden a Depósitos Transitorios,</li> <li>- Los que corresponden a Otros Ingresos.</li> </ul>
11	Traslada a Encargado de Descargos las copias de los Recibos de Ingreso que corresponden a otros ingresos.
13	Extrae de archivo temporal las copias de los Recibos de Ingreso -- de Oficinas Administrativas Centrales y del Departamento de Tesorería, y los ordena por número patronal.
15	Anota nombre, número patronal y valor del depósito en Libro de Control de todos los recibos de ingreso, de acuerdo a su origen.
17	Suma y totaliza los valores de los recibos anotados, de acuerdo a lugar de procedencia.
19	<p>Compara valores resultantes de sumatoria con los valores reportados en los documentos a través de los cuales le remitieron los recibos.</p> <p>Nota: Si valores no cuadran, investiga causas de diferencias según corresponda.</p>
21	Reúne y reordena todos los recibos de ingreso de acuerdo a número patronal.

PASO	DESCRIPCION
23	Extrae de archivador correspondiente las fichas de "Control de Depósitos Transitorios y Transferencias Efectuadas" (Anexo 35) respectivas.
25	Efectúa anotaciones (fecha de pago y cantidad depositada) en las correspondientes fichas.
27	<p>Suma y totaliza valores anotados en las fichas y compara resultado con total de depósitos transitorios registrados en libro de control.</p> <p>Nota: Si valores no cuadran, investiga causas de diferencias y corrige.</p>
29	Archiva fichas de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas.
31	<p>Traslada recibos trabajados a Encargado de Control de Convenios de Pago, y finaliza procedimiento.</p> <p>Nota: Cada tres meses recibe original y copia del listado de movimientos de Depósitos Transitorios y efectúa la conciliación correspondiente y traslada a Encargado de Elaborar Transferencias la copia, debidamente conciliada.</p>



ACTIV.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISENO	GRUPO DE TRABAJO	05-84	FINANCIERA 05
REVISOR	MARIO UMANZOR		
APROB	SR. ANTONIO MORAN	06-84	SITUACION PROP.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCESIM.	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CTA. CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS		REGISTRO DE DEPOSITOS	

## PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO REGISTRO DE DEPOSITOS

### 1. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado del Control de Depósitos recibe las copias de los recibos de ingreso en los períodos señalados en el procedimiento.
- b) Verificar si el Encargado del Control de Depósitos anota todos los recibos de ingreso recibidos (nombre, número patronal y valor del depósito) en el libro de control, y si compara los valores resultantes de las sumatorias efectuadas contra los valores reportados en los documentos a través de los cuales se le remitieron los recibos.
- c) Comprobar si el Encargado del Control de Depósitos anota la fecha de pago y la cantidad depositada en las fichas de Control de Depósitos y Transferencias Efectuadas.
- d) Comprobar si el Encargado del Control de Depósitos traslada diariamente los recibos trabajados al Encargado del Control de Convenios de Pago.
- e) Verificar (cada tres meses) si el Encargado del Control de Depósitos efectúa la conciliación del listado de movimientos de Depósitos Transitorios y si traslada dicho documento debidamente conciliado al Encargado de Elaborar Transferencias a mas tardar el 15º día hábil posterior a la fecha en que lo recibió.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1 DE 3

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE TRANSFERENCIAS

Número  
06

Dependencia: SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Trasladar formal y contablemente fondos de la cuenta de Depósitos Transitorios a las cuentas de Cotizaciones, Multas y Notas de Cargo de cada patrono, con el fin de actualizar los saldos reales de su deuda.

Documentos que intervienen

Listado de Movimientos de Depósitos Transitorios		
Control de Depósitos Transitorios y Transfer. efectuadas	Anexo	35
Ficha Cuenta Patronal	Anexo	11
Ficha Control Mora Patronal	Anexo	12
Informe de Transferencias	Anexo	36

PASO

D E S C R I P C I O N

ENCARGADO DE ELABORAR TRANSFERENCIAS

01 Recibe cada tres meses de Encargado de Control de Depósitos, la copia del listado de movimientos de depósitos transitorios, debidamente conciliado.

Nota: Este listado se utiliza para trabajar tres meses.

03 Elabora listado de números patronales cuyos saldos sean mayores de cien colones, en original y tres copias.

Nota: Este listado se elabora de acuerdo a la zona geográfica que se esté trabajando.

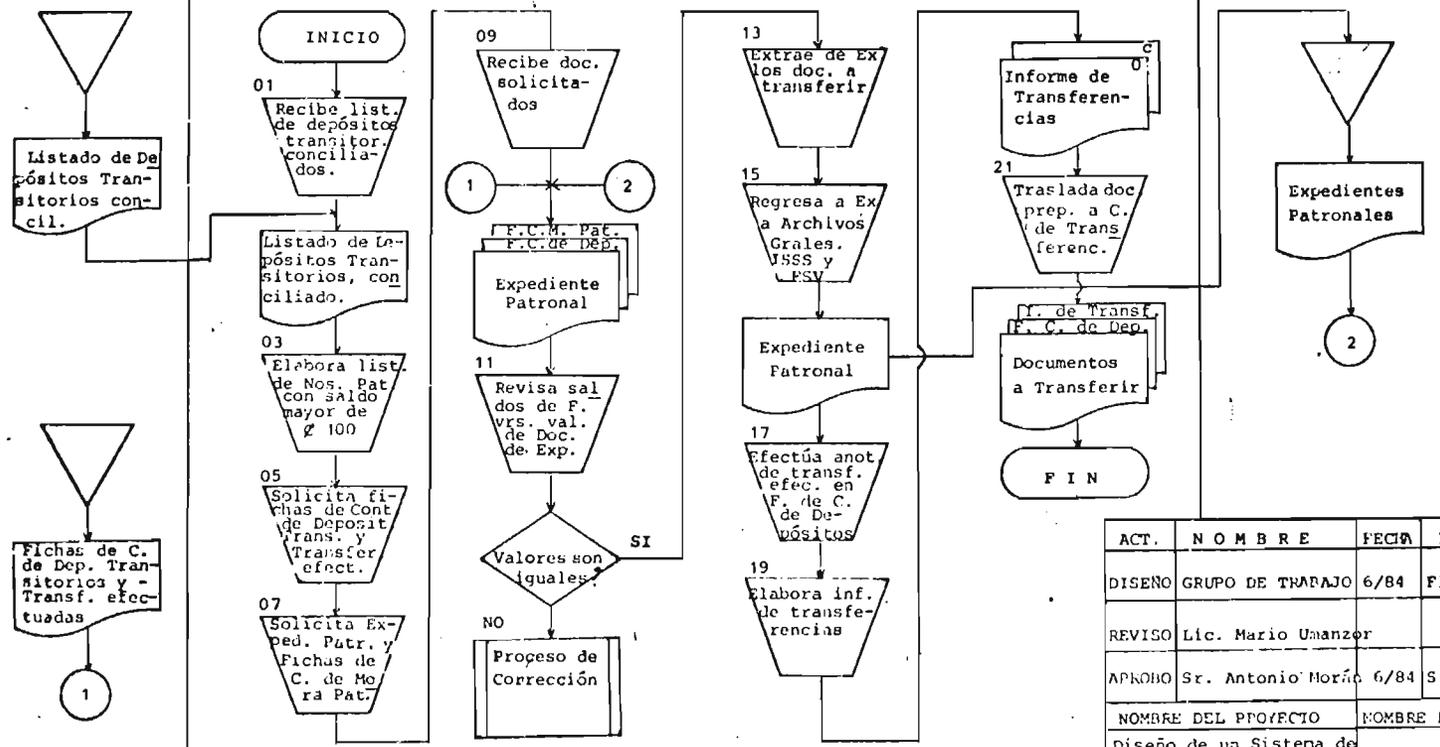
05 Solicita a Encargado de Control de Depósitos, las fichas de Contros de Depósitos Transitorios y Transferencias Efectuadas por medio de copia del listado elaborado.

PASO	DESCRIPCION
07	Solicita a Encargados de Archivos (ISSS y FSV) los expedientes patronales correspondientes y las fichas de control de mora patronal, por medio de copias del listado elaborado.
09	Recibe fichas de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas, los expedientes patronales y las fichas de control de mora patronal solicitadas.
11	<p>Revisa que los saldos de las fichas de control de mora patronal correspondan a las sumatorias de los valores de los documentos de los expedientes.</p> <p>Nota: Si encuentra diferencias, traslada casos específicos a Coordinador de Contabilización para su investigación respectiva y continúa proceso con los demás documentos.</p>
13	Extrae de expedientes los documentos que se transferirán de acuerdo al saldo de depósitos que tiene cada patrono en la correspondiente ficha de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas.
15	Regresa expedientes con documentos restantes a Encargados de Archivos generales de la Sección (ISSS y FSV).
17	Efectúa anotaciones de transferencias efectuadas en fichas de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas.
19	Elabora "Informe de Transferencias" (Anexo 36) en original y copia por cada patrono a quien se le efectúan transferencias.
21	Traslada a Coordinador de Transferencias lote de documentos prepa

PASO	DESCRIPCION
	<p>rados y finaliza procedimiento.</p> <p>Nota: El lote de documentos incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Informe de transferencias;</li><li>- Documentos a transferir; y,</li><li>- Fichas de control de depósitos transitorios y tranferencias efectuadas.</li></ul>

## SECCION COBRANZAS

ENC. CONTROL DEPOS.
ENCARGADO DE ELABORAR TRANSFERENCIAS
ENC. DE ARCHIVOS GRALES. (ISSS Y FSV)



ACT.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	6/84	Flujograma N° 06
REVISO	Líc. Mario Umazor		
APROBO	Sr. Antonio Morán	6/84	Situación: Prop.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
Diseño de un Sistema de Control Administrativo de Cuenta Corriente p/ Patronos en Mora con el ISSS		Elaboración de Transferencias.	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO ELABORACION DE TRANSFERENCIAS

1. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado de Elaborar Transferencias recibe cada tres meses el listado de movimientos de depósitos debidamente conciliado y si prepara las transferencias tomando en cuenta los saldos señalados en el listado recibido.
- b) Verificar si el Encargado de Elaborar Transferencias anota el valor de la transferencia efectuada en la ficha de Control de Depósitos Transitorios y Transferencias efectuadas.
- c) Comprobar si el Encargado de Elaborar Transferencias elabora los correspondientes Informes de Transferencias y los traslada al Coordinador de Transferencias, el mismo día de su preparación.

Nombre del Procedimiento: REVISION DE TRANSFERENCIAS

Número  
07

Dependencia: SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Verificar los valores de las transferencias efectuadas y comprobar que los documentos que se adjuntan correspondan a los señalados en el correspondiente Informe de Transferencias.

Documentos que intervienen

Informe de Transferencias	Anexo	36
Control de Depósitos Transitorios y Transfer. efectuadas	Anexo	35
Memorandum	Anexo	31-a
Partida de Contabilidad	Anexo	33
Listado de Transferencias	Anexo	37

PASO

D E S C R I P C I O N

COORDINADOR DE TRANSFERENCIAS

01 Recibe lote de documentos de parte del Encargado de Elaborar transferencias.

Nota: Los documentos que recibe son:

- Documentos probatorios de mora patronal transferidos
- Informes de Transferencias
- Fichas de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas.

03 Revisa que documentos transferidos correspondan a los valores registrados en el informe de transferencias y a las anotaciones efectuadas en las fichas de control de depósitos transitorios y transferencias efectuadas.

Nota: Si los valores no corresponden, investiga causas y hace las

PASO	DESCRIPCION
	correcciones respectivas.
05	Prepara lotes de los informes de transferencias efectuadas en la semana.
07	Envía el primer día hábil de la siguiente semana a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática, lote de informes por medio de Memorándum.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.
09	Recibe lote de informes de transferencias y procesa información contenida en los mismos.
11	Emite listado borrador (Anexo 37) y lo envía junto a originales de los informes de transferencias a Coordinador de Transferencias por medio de Memorándum.
	COORDINADOR DE TRANSFERENCIAS
13	Recibe listado borrador, lo revisa y, si es necesario, lo corrige
15	Envía listado borrador a Encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática, debidamente corregido por medio de Memorándum.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.
17	Recibe listado borrador corregido y procesa correcciones señaladas.

PASO	DESCRIPCION
19	Emite listado definitivo y Partida de Contabilidad en original y cuatro copias.
21	Envía documentación emitida a Coordinador de Transferencias por medio de Memorándum.  COORDINADOR DE TRANSFERENCIAS
23	Recibe documentos y verifica si se efectuaron las correcciones señaladas.
25	Traslada lote de documentos a Coordinador de Contabilización para su revisión, y, finaliza procedimiento.
	Nota: Los documentos que traslada son: <ul style="list-style-type: none"><li>- Documentos probatorios de mora patronal transferidos;</li><li>- Informe de Transferencias;</li><li>- Listado de patronos a quienes se les ha efectuado transferencias (original y copia); y</li><li>- Partida de Contabilidad (original y copia)</li></ul>

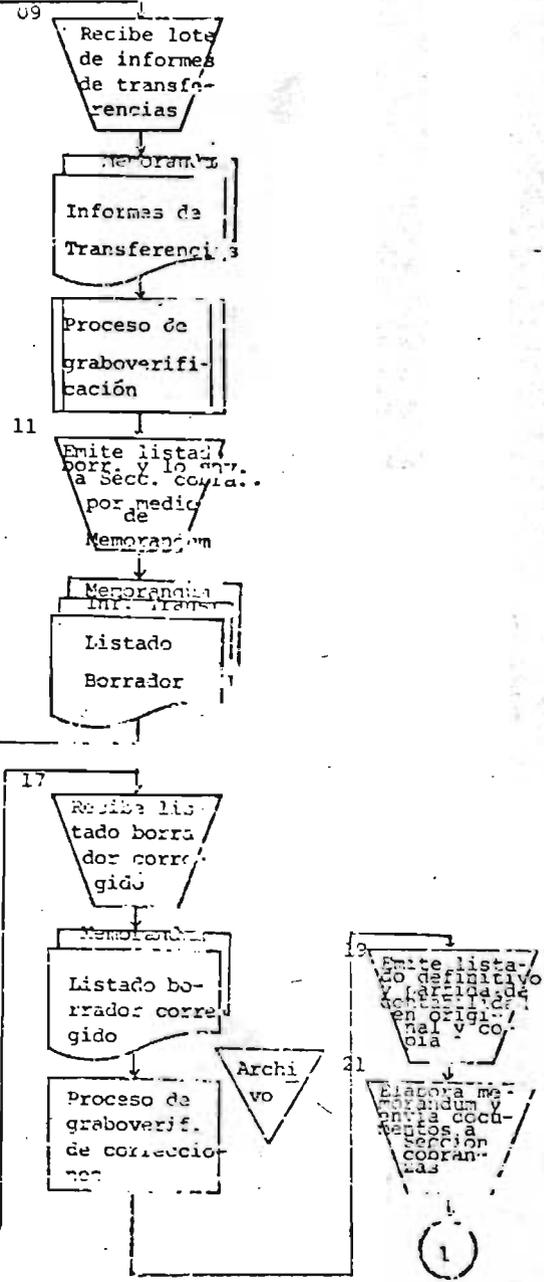
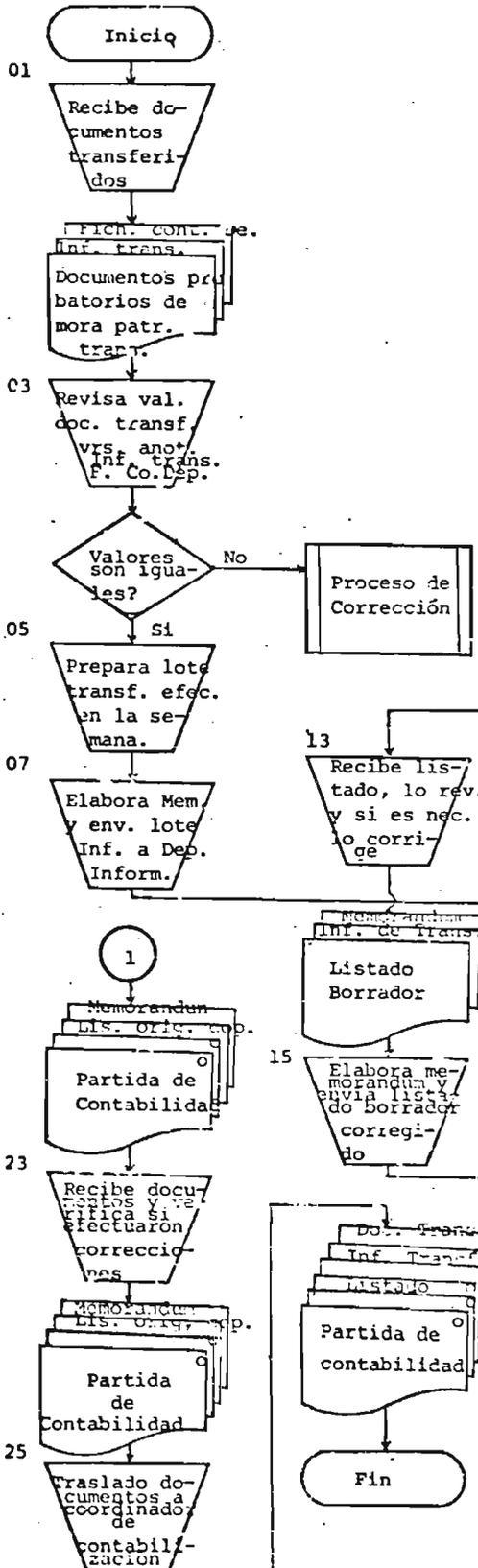
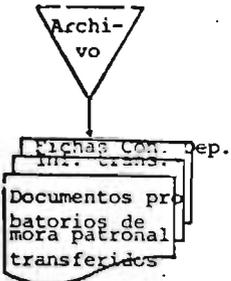
SECCION COBRANZAS

DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

ENCARGADO DE ELABORAR TRANSFERENCIAS

COORDINADOR DE TRANSFERENCIAS

ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS



ACTIV.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	05-64	FLUJOGRAMA 07
REVISO	LIC. MARIO UMANZOR		
APROBO	SE. ANTONIO MORAN	06-64	SITUACION PROP.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIM.	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CTA. CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS		REVISION DE TRANSFERENCIAS	

## PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO DE REVISION DE TRANSFERENCIAS

### 1. SECCION COBRANZAS

- a) Determinar si el Coordinador de Transferencias revisa que los documentos transferidos correspondan a los valores registrados en el Informe de Transferencias y a las anota-ciones efectuadas en las Fichas de Control de Depósitos - Transitorios y Transferencias Efectuadas.
- b) Comprobar si el Coordinador de Transferencias envía el lote de informes de transferencias de la semana al Depto. - de Informática cada primer día hábil de la semana siguiente.

### 2. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Determinar si el Encargado de Aplicaciones de Cobranzas - emite listado borrador en base al formato de salida requerido (solo la 1a. vez) y si lo envía al Encargado de Ela-borar Transferencias dos días después de haber recibido - el lote de informes.

3. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Coordinador de Transferencias revisa, corrige y regresa el listado borrador con las observaciones correspondientes al Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas en el Departamento de Informática dos días hábiles después de haberlo recibido.

4. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Verificar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite los siguientes documentos:
- Listado definitivo en original y 3 copias; y,
  - Partida de Contabilidad en original y 4 copias.
- y si los envía a la Sección Cobranzas 3 días hábiles después de haber recibido el listado borrador corregido.

5. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Coordinador de Transferencias verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en el listado borrador y si traslada a Coordinador de Contabilización los documentos dos días hábiles después de haberlos recibido.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1 DE 4

Nombre del Procedimiento: CALCULO Y EMISION DE MULTAS

Número  
08

Dependencia: SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Calcular Multas y recargos a los patronos que han cancelado sus Planillas Mensuales de Cotizaciones fuera del período hábil de pago, mediante la aplicación de los correspondientes porcentajes establecidos por la Ley del Seguro Social.

Documentos que intervienen

Recibo de Ingreso	Anexo 14
Memorandum	Anexo 31-a
Listado de Multas	Anexo 38
Partida de Contabilidad	Anexo 33
Autos de Imposición de Multas	Anexo 23
Porcentajes de aplicación de multas y recargos	Anexo 37-a

PASO

D E S C R I P C I O N

ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS

01 Recibe diariamente de Encargado de Descargos, las copias de los recibos de ingreso que corresponden a Cotizaciones del mes anterior pagadas fuera de período hábil.

03 Recibe de Coordinador de Contabilización, lote de recibos de ingreso por recuperación de mora.

Nota: La recepción de estos lotes de recibos se efectúa cada vez que se han contabilizado los abonos, y se unen con los recibos de cotizaciones pagadas fuera de período hábil para aplicarles el mismo tratamiento.

05 Revisa en copias de recibos los datos de identificación del patrono y, si es necesario, completa información auxiliándose de un

PASO	DESCRIPCION
	listado alfabético-numérico de patronos.
07	<p>Coloca en copias de recibos de ingreso, los porcentajes de aplicación para el cálculo de multas, de acuerdo al mes pagado y a la fecha de pago.</p> <p>Nota: Los porcentajes de aplicación y su explicación aparecen en el anexo 37-a .</p>
09	Ordena recibos atendiendo a número patronal.
11	Prepara lotes de 100 recibos cada uno y los identifica con un número correlativo.
13	Envía lotes de recibos a Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas en Departamento de Informática a través de Memorándum.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA
15	Recibe lotes de recibos para cálculo de multas y Procesa información contenida en los recibos.
17	<p>Emite listado borrador (anexo 38 ) de multas y lo envía junto a los lotes de recibos correspondientes a Encargado de Cálculo de multas en Sección Cobranzas, por medio de Memorándum.</p> <p>ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS</p>
19	Recibe listado borrador de multas y lotes de recibos.
21	Revisa listado contra información de recibos y, si es necesario corrige; archivando temporalmente los recibos de ingreso.

PASO	DESCRIPCION
23	<p>Envía a encargado de Aplicaciones de Cobranzas en Depto. de Informática listado borrador corregido, por medio de Memorándum.</p> <p>ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA</p>
25	<p>Recibe listado borrador corregido y procesa su información.</p>
27	<p>Emite los siguientes documentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de multas definitivo (original y tres copias)</li> <li>- Partida de Contabilidad (original y copia)</li> <li>- Autos de Imposición de multas (original y copia)</li> <li>- Informe de Multas (original y copia)</li> </ul>
29	<p>Coloca facsímil de firma de Director General del ISSS en los Autos de Imposición de Multas.</p>
31	<p>Envía documentos emitidos a Encargado de Cálculo de Multas en Sección Cobranzas, por medio de Memorándum.</p> <p>ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS</p>
33	<p>Recibe documentos y revisa si fueron efectuadas las correcciones señaladas en listado borrador.</p>
35	<p>Clasifica autos de imposición de multas y los informes de multas que corresponden al ISSS y los que corresponden al FSV, separando además los originales de las copias.</p>
37	<p>Extrae de archivo temporal las copias de los recibos de ingreso los ordena por número patronal y los anexa a las correspondientes multas.</p>

PASO	DESCRIPCION
39	Coloca en autos de imposición de multas, el facsímil del Jefe de la Sección Cobranzas.
41	Traslada documentos preparados a Coordinador de Contabilización, y finaliza procedimiento.
	Nota: Después de este paso se realiza el proceso predefinido de registro de documentos.

SECCION COBRANZAS.

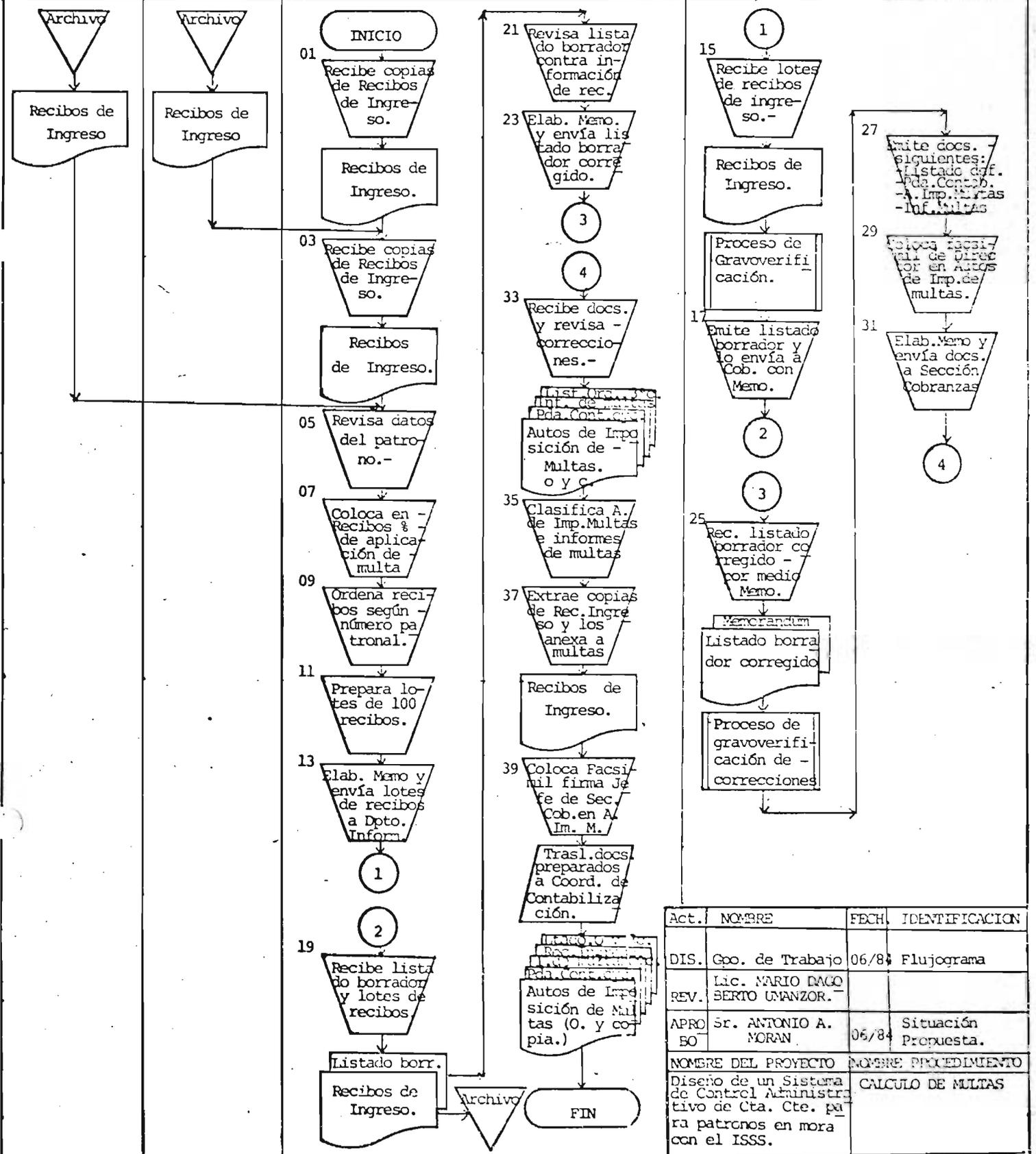
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.

ENCARGADO DE CONTABILIZACION

ENCARGADO DE DESCARGOS.

ENCARGADO DE CALCULO DE MULTAS.

ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS



Act.	NOMBRE	FECH.	IDENTIFICACION
DIS.	Go. de Trabajo	06/84	Flujograma
REV.	Lic. MARIO DAÑO BERTO UMANZOR.		
APROBO	Sr. ANTONIO A. MORAN	06/84	Situación Propuesta.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE PROCEDIMIENTO	
Diseño de un Sistema de Control Administrativo de Cta. Cte. para patronos en mora con el ISSS.		CALCULO DE MULTAS	

## PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO CALCULO Y EMISION DE MULTAS

### 1. SECCION COBRANZAS

- a) Verificar si el Encargado del Cálculo de Multas coloca en los recibos de ingreso y en los informes de transferencias los porcentajes de aplicación para las multas y recargos correspondientes de acuerdo a mes pagado y a la fecha de pago.
- b) Comprobar si los recibos de ingresos son debidamente clasificados por número patronal y ordenados en lotes de 100 y si son enviados al Departamento de Informática identificados por número de lote el 2º día hábil después de haberlos recibido.

### 2. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite el listado borrador de acuerdo al formato de salida requerido (solo la 1º vez) y si lo envía a la Sección Cobranzas el 3er. día hábil posterior a su recepción.

### 3. SECCION COBRANZAS

- a) Verificar si el Encargado de Cálculo de Multas revisa, corrige y regresa listado borrador con las observaciones correspondientes al Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas dos días hábiles después de haberlo recibido.

### 4. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobran-

zas emite:

- Listado de multas definitivo en original y 3 copias
- Partida de Contabilidad en original y copia
- Autos de imposición de multas en original y copia
- Informe de multas en original y copia

y si envía dichos documentos a la Sección Cobranzas 3 días hábiles de haber recibido el listado borrador corregido.

#### 5. SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Encargado del Cálculo de Multas verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en el listado borrador.
- b) Revisar si el Encargado del Cálculo de Multas coloca el facsímil de la firma del Jefe de la Sección Cobranzas a los informes de multas.
- c) Comprobar si el Encargado del Cálculo de Multas traslada al Coordinador de Contabilización los documentos recibidos el día siguiente a la fecha de recepción.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del Procedimiento: EMISION DE NOTAS DE CARGO Número 09

Dependencia: SECCION COBRANZAS ACTUAL  SITUACION PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Calcular las Notas de Cargo a los patronos que han omitido trabajadores en sus Planillas Mensuales de Cotizaciones o, que se le hayan detectado errores en los cálculos correspondientes.

Documentos que intervienen

Planilla Mensual de Cotizaciones	Anexo 3
Bandera de Nota de Cargo	Anexo 39
Listado de Notas de Cargo	Anexo 40
Memorandum	Anexo 31-a
Partida de Contabilidad	Anexo 33
Nota de Cargo	Anexo 9

PASO	DESCRIPCION
------	-------------

	ENCARGADO DE REVISAR PLANILLAS
01	Recibe copias rosadas de planillas mensuales de cotizaciones contabilizadas de la Sección Cobranzas.
03	Revisa planillas, basicamente en lo que respecta a los días trabajados y al salario devengado por los trabajadores.
05	Elabora "Bandera de Nota de Cargo" (anexo 39) cuando detecta errores u omisiones en las planillas.
07	Traslada, al final del día, al Jefe de la Sección Cotizaciones todas las banderas de notas de cargo elaboradas.
	JEFE DE SECCION COTIZACIONES
09	Recibe las banderas de notas de cargo de los Encargados de revisi-

PASO	DESCRIPCION
	sar planillas.
11	Prepara lotes de 100 banderas, identificando cada lote con el mes de pago y con número correlativo.
13	Envía lotes de banderas de notas de cargo a Encargado de Aplicaciones de Planillas en Departamento de Informática por medio de Memorándum.  Nota : Solamente se enviarán lotes completos.
	ENCARGADO DE APLICACIONES DE PLANILLAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.
15	Recibe lotes de banderas de notas de cargo.
17	Procesa información contenida en las banderas.
19	Emite listado borrador (anexo 40) y lo envía junto a los lotes de banderas a Jefe de Sección Cotizaciones, por medio de Memorándum.  JEFE DE SECCION COTIZACIONES
21	Recibe listado borrador junto a lotes de banderas de notas de cargo.
23	Traslada documentos recibidos a Encargado de Revisar planilla correspondiente.  ENCARGADO DE REVISAR PLANILLAS
25	Recibe y revisa listado borrador contra información de las banderas y, si es necesario, corrige.

PASO	DESCRIPCION
27	<p>Traslada a Jefe de Sección el listado borrador corregido y lotes de banderas.</p> <p>JEFE DE SECCION COTIZACIONES</p>
29	<p>Recibe lotes de banderas de notas de cargo y listado borrador corregido.</p>
31	<p>Traslada listado borrador corregido a Encargado de Aplicaciones - de Planillas en Departamento de Informática por medio de Memorándum, y archiva lotes de banderas de notas de cargo.</p> <p>ENCARGADO DE APLICACIONES DE PLANILLAS EN DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.</p>
33	<p>Recibe listado borrador corregido y procesa su información.</p>
35	<p>Emite listado definitivo de Notas de Cargo (original y dos copias) Notas de Cargo (original y copia) y Partida de Contabilidad (original y copia)</p>
37	<p>Envía documentación emitida junto a listado borrador corregido a Jefe de Sección Cotizaciones, por medio de Memorándum.</p> <p>JEFE DE SECCION COTIZACIONES</p>
39	<p>Recibe documentos señalados en paso 35.</p>
41	<p>Revisa si fueron efectuadas las correcciones señaladas en listado borrador.</p>
43	<p>Distribuye documentos recibidos, archiva listado borrador corregido, y finaliza procedimiento.</p>

PASO

## D E S C R I P C I O N

Nota: La distribución que efectúa es:

- Copias de Notas de Cargo y de listado al archivo de la Sección Cotizaciones.
- Partida de Contabilidad, Notas de Cargo y listado (original y copia) a Sección Cobranzas.

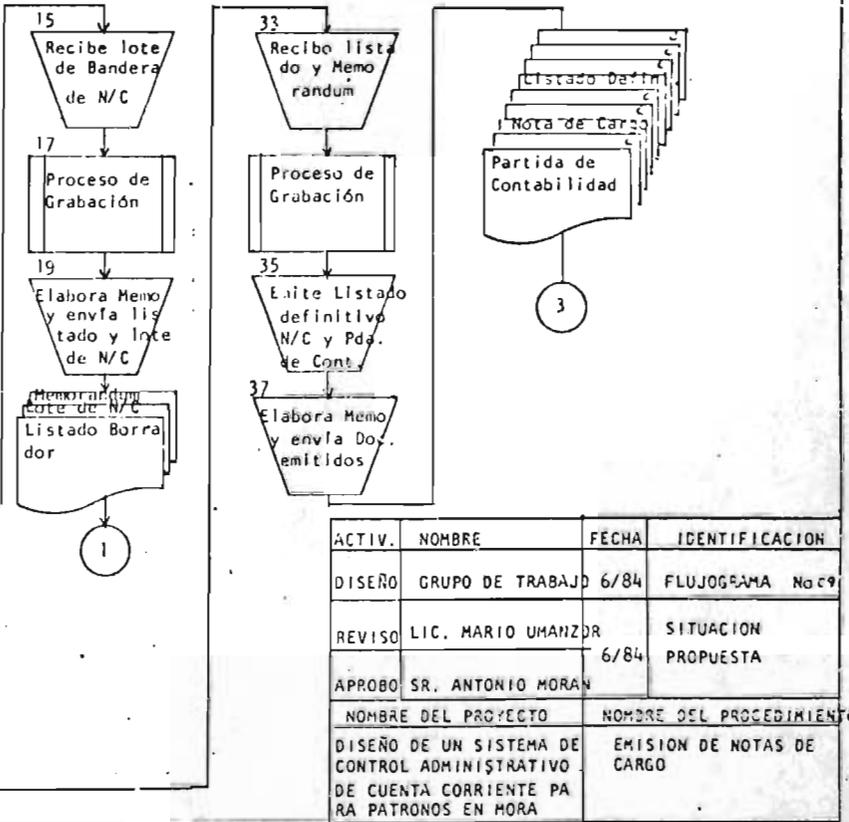
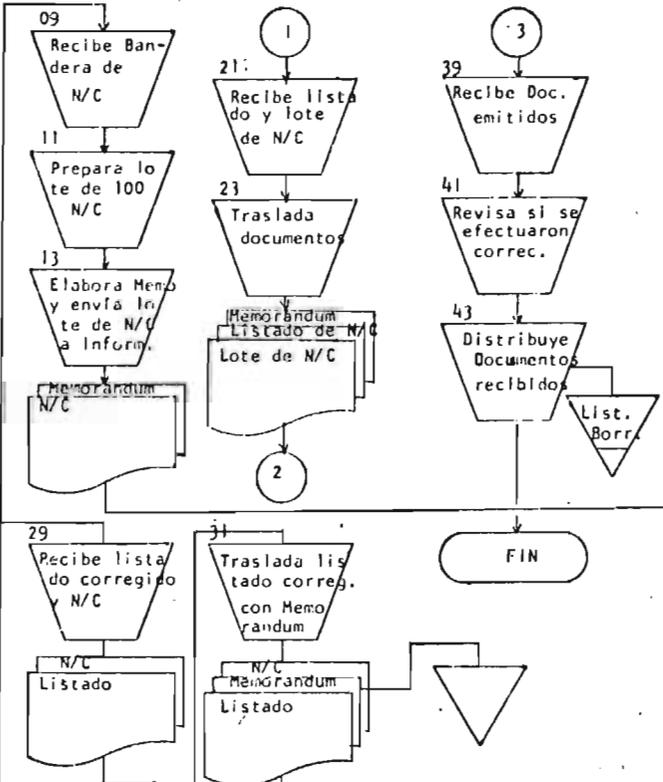
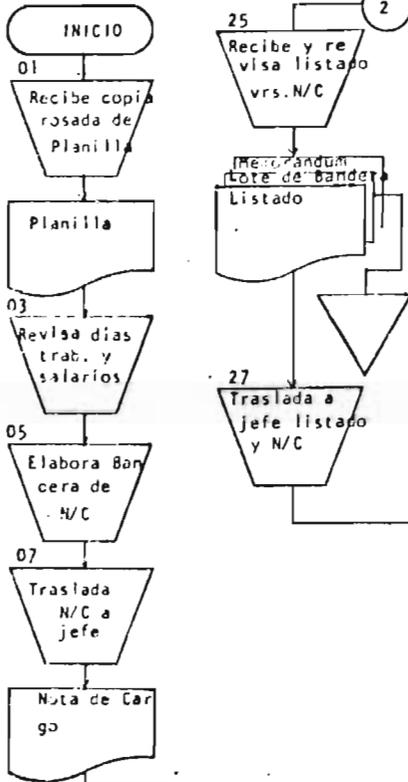
SECCION COTIZACIONES

DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

ENCARGADO DE REVISION DE PLANILLAS

JEFE DE SECCION

ENCARGADO DE APLICACIONES



## PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO DE EMISION DE NOTAS DE CARGO

### 1. SECCION DE COTIZACIONES

- a) Verificar si Encargado de Revisar Planillas elabora banderas de acuerdo a los errores detectados en las planillas.
- b) Comprobar si el Jefe de la Sección prepara lotes de 100 - banderas, si los identifica con número correlativo y si los envía el 2º día hábil después de haberlas recibido.

### 2. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite el listado borrador de acuerdo al formato de salida requerido (solo la 1º vez) y si lo envía a la Sección Cobranzas el 3er. día hábil posterior a su recepción.

### 3. SECCION DE COTIZACIONES

- a) Comprobar si el Encargado de Revisar Planillas revisa el listado borrador, lo corrige y lo regresa al Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas en Depto. de Informática -- dos días hábiles después de haberlo recibido.

### 4. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Comprobar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas emite los siguientes documentos:

- Listado definitivo de Notas de Cargo en original y 3 copias;
- Notas de Cargo en original y dos copias; y,
- Partida de Contabilidad en original y una copia

y si los envía a la Sección Cotizaciones tres días hábiles después de haber recibido el listado borrador corregido.

5. SECCION COTIZACIONES

a) Comprobar si el Encargado de Revisar Planillas verifica si se efectuaron las correcciones señaladas en el listado borrador y si distribuye los documentos según el detalle siguiente:

- Copias de notas de cargo al archivo de la Sección, y
- Partidas de Contabilidad, Notas de Cargo y listado (original y copia) a Sección Cobranzas.

Nombre del Procedimiento: ENTREVISTA A PATRONOS Número 10

Dependencia: SECCION COBRANZAS ACTUAL  SITUACION PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Notificar a los patronos su deuda con el Instituto, gestionar su recuperación y/o lograr que éstos reconozcan la misma.

Documentos que intervienen

Primer Aviso de Cobro	Anexo 4
Ficha Cuenta Patronal	Anexo 11
Ficha Control Mora Patronal	Anexo 12
Préstamo de Documentos a Entrevistadores	Anexo 28
Acta de Notificación	Anexo 31
Acta de Reconocimiento de deuda	Anexo 32

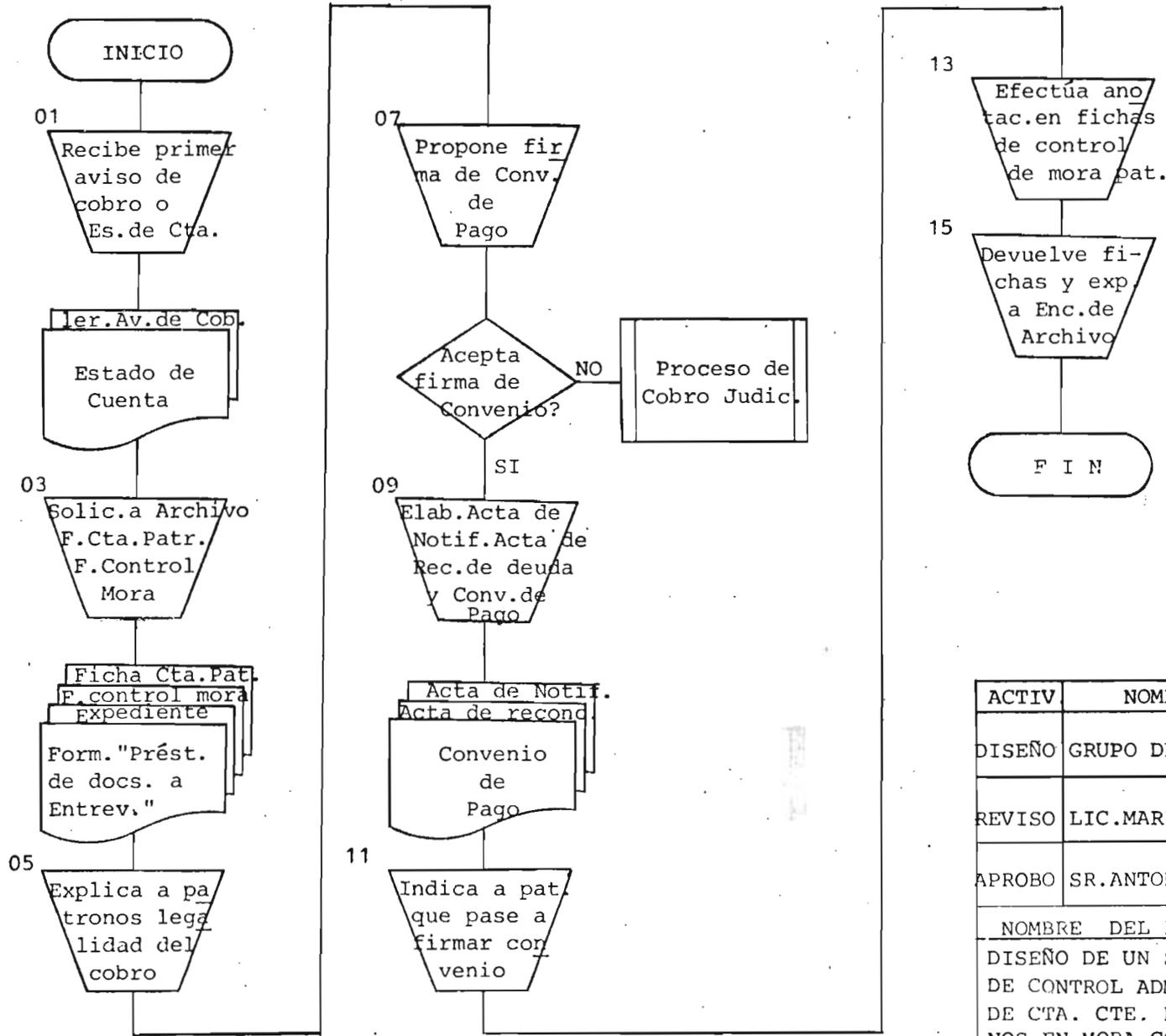
PASO	DESCRIPCION
------	-------------

	ENTREVISTADOR
01	Recibe del Patrono o Representante legal el primer aviso de cobro o el último estado de cuenta recibido.
03	Solicita a Encargados de Archivo General de la Sección (ISSS y - FSV) los documentos de mora patronal, las fichas "Cuenta Patronal (Anexo 12), las fichas "Control Mora Patronal" (Anexo 13) y los - expedientes correspondientes a través del formulario "Préstamo de documentos a Entrevistadores" (Anexo 28)
05	Explica a patrono o representante legal, la legalidad del cobro que se le está haciendo, así como de la obligación que tiene de - cancelar la deuda; sin embargo en algunas ocasiones el patrono ma nifiesta no poder cancelar la totalidad de la mora que le ha sido

PASO	DESCRIPCION
	<p>establecida.</p> <p>Nota: El Entrevistador debe secundar ante el Patrono o Representante Legal, la legalidad de la mora establecida por el -- Inspector, cuando el caso lo requiera.</p>
07	<p>Propone a patrono o Representante Legal, la firma de un convenio de pago para facilitar la cancelación de la deuda.</p> <p>- Si el Patrono no acepta propuesta de firma de convenio de pago, Entrevistador pasa caso a Asesor Jurídico de la Sección para la gestión de cobro por la vía judicial, siempre y cuando se haya agotado el envío al patrono del tercer Estado de Cuenta.</p>
09	<p>Si el Patrono acepta propuesta, se elabora "Acta de Notificación" (Anexo 31) y "Acta de reconocimiento de deuda" (Anexo 32) y el -- Convenio de Pago.</p>
11	<p>Indica a Patrono o Representante Legal, que se presente a firmar el convenio de pago, dentro de los próximos tres días hábiles siguientes.</p>
13	<p>Efectúa anotaciones en fichas "Cuenta Patronal" y "Control de Mora Patronal", de lo tratado y acordado en la entrevista.</p>
15	<p>Devuelve fichas de control de mora patronal y expedientes a los Encargados de Archivos (ISSS y FSV) de la Sección Cobranzas y finaliza procedimiento.</p>

SECCION COBRANZAS

ENTREVISTADOR



ACTIV	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	06-84	FLUJOGRAMA 10
REVISO	LIC.MARIO UMANZOR		
APROBO	SR.ANTONIO MORAN	06-84	SITUACION PROP.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIM.	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTR. DE CTA. CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS		ENTREVISTA A PATRONOS	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO ENTREVISTAS A PATRONOS

SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Entrevistador traslada al Asesor Jurídico de la Sección, la documentación correspondiente de todos los patronos que se hayan negado a firmar convenios de -- pago y que ya se les haya notificado su deuda a través del tercer Estado de Cuenta.
  
- b) Determinar si el Entrevistador lleva control de los patronos entrevistados y si efectúa anotaciones en las fichas de control de mora patronal de lo tratado y acordado en la entrevista.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1 DE 2

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE ESTADOS DE CUENTA Y  
SU NOTIFICACION

Número  
11

Dependencia:

SECCION COBRANZAS

ACTUAL

SITUACION

PROPUESTA

Objetivo del Procedimiento

Emitir un documento que proporcione información actualizada sobre la deuda de los patronos y que sirva a la vez como un mecanismo de gestión de cobro.

Documentos que intervienen

Estado de Cuenta

Anexo 41

Memorandum

Anexo 31-a

PASO

D E S C R I P C I O N

- ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN INFORMATICA
- 01 Emite mensualmente los Estados de Cuenta (Anexo 41) de todos los patronos morosos con su correspondiente listado. (Original y copia de cada documento).
- 03 Envía Estados de Cuenta y Listado emitido al Jefe de Sección Cobranzas por medio de memorándum.
- JEFE DE SECCION COBRANZAS
- 05 Recibe listado y Estados de cuenta emitidos.
- 07 Revisa que los Estados de Cuenta recibidos correspondan a los patronos morosos que aparecen en el listado.

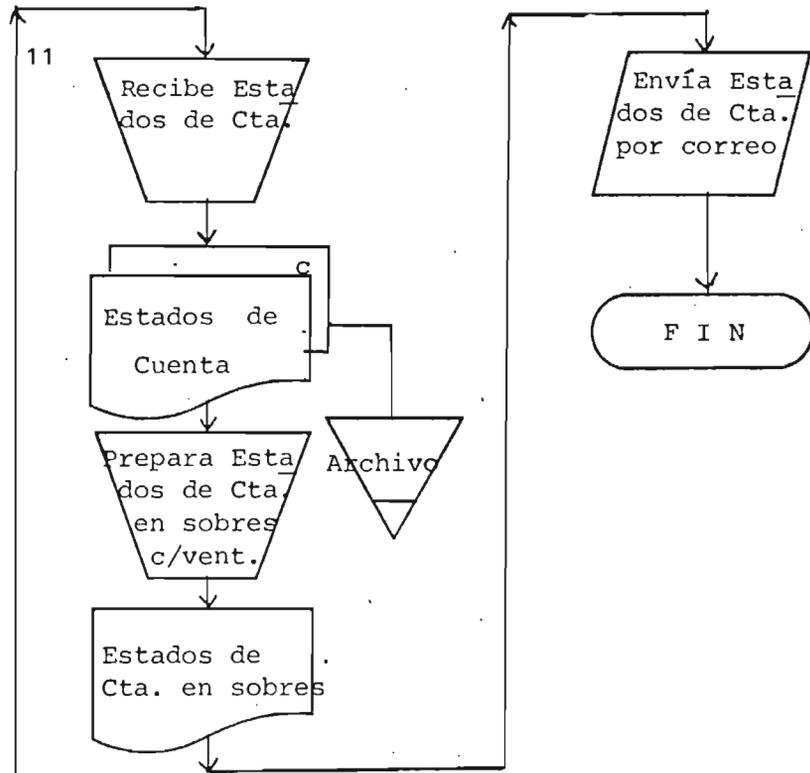
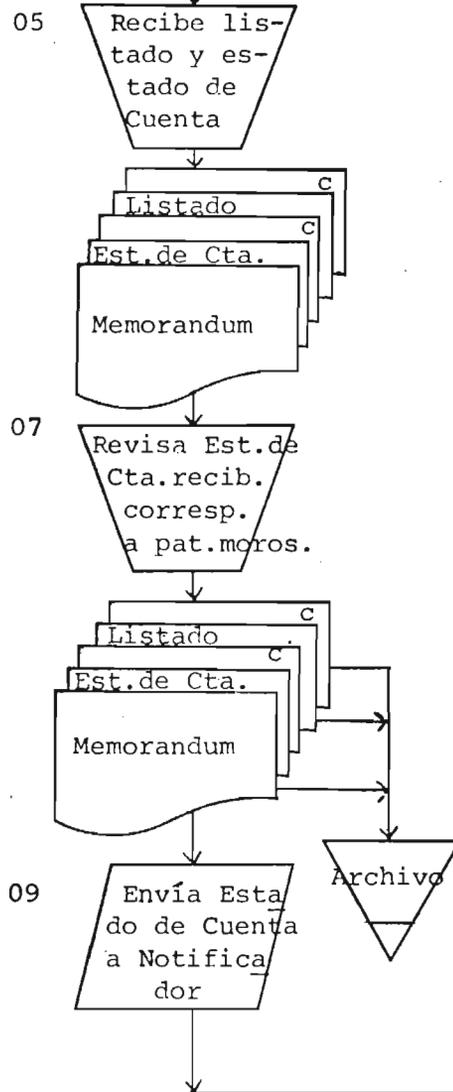
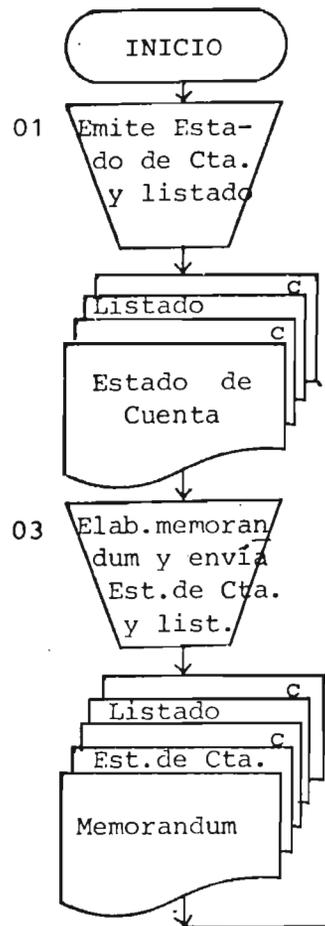
PASO	DESCRIPCION
09	Envía los Estados de Cuenta al Notificar de la Sección para que sean preparados y archiva listado y memorándum.  NOTIFICADOR
11	Recibe los Estados de Cuenta correspondientes a patronos en mora.
13	Prepara los Estados de Cuenta, introduciéndolos en sobres con ventanillas para enviarlos por medio del servicio nacional de Correos.
15	Envía Estados de Cuenta preparados a la oficina de Correos para que sean distribuidos, y finaliza procedimiento.
	NOTA:  Los Estados de Cuenta devueltos por el servicio de Correos, deberán enviarse a los patronos en forma personal mediante los notificadores, previa confirmación de direcciones en la Sección Planillas y/o archivo de Inspección.

ENCARGADO DE APLICACIONES DE COBRANZAS EN EL DEPTO. DE INFORMATICA

SECCION COBRANZAS

JEFE DE SECCION

NOTIFICADOR



ACT.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISE NO	GRUPO DE TRABAJO	06/84	FLUJOGRAMA
REVI SO	LIC. MARIO DAGOBER TO UMANZOR.		
APRO BO	SR. ANTONIO A. MORAN	06/84	SIT. PROPUESTA.
NOMBRE DEL PROYECTO.		NOMBRE PROCEDIMIENTO	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CTA. CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS		ELABORACION DE ESTADOS DE CUENTA.	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO ELABORACION DE ESTADOS DE  
CUENTA Y SU CORRESPONDIENTE NOTIFICACION

DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

- a) Verificar si el Encargado de las Aplicaciones de Cobranzas --  
emite los Estados de Cuenta con su correspondiente listado el  
20º día hábil de cada mes.

SECCION COBRANZAS

- a) Comprobar si el Notificador prepara los Estados de Cuenta in-  
troduciéndolos en su respectivo sobre y si los deposita en --  
las oficinas de Correos el 21º día hábil del mes.

Nombre del Procedimiento: GESTION DE COBRO POR LA VIA JUDICIAL		Número 12
Dependencia: SECCION COBRANZAS	ACTUAL <input type="checkbox"/>	SITUACION PROPUESTA <input checked="" type="checkbox"/>
Objetivo del Procedimiento		

Gestionar la recuperación de la mora patronal por la vía <sup>judicial cuan</sup> judicial cuando se han agotado los mecanismos administrativos existentes.

Documentos que intervienen	
Expediente Patronal	
Convenio de Pago	Anexo 28
Resolución de la Dirección General	Anexo 16

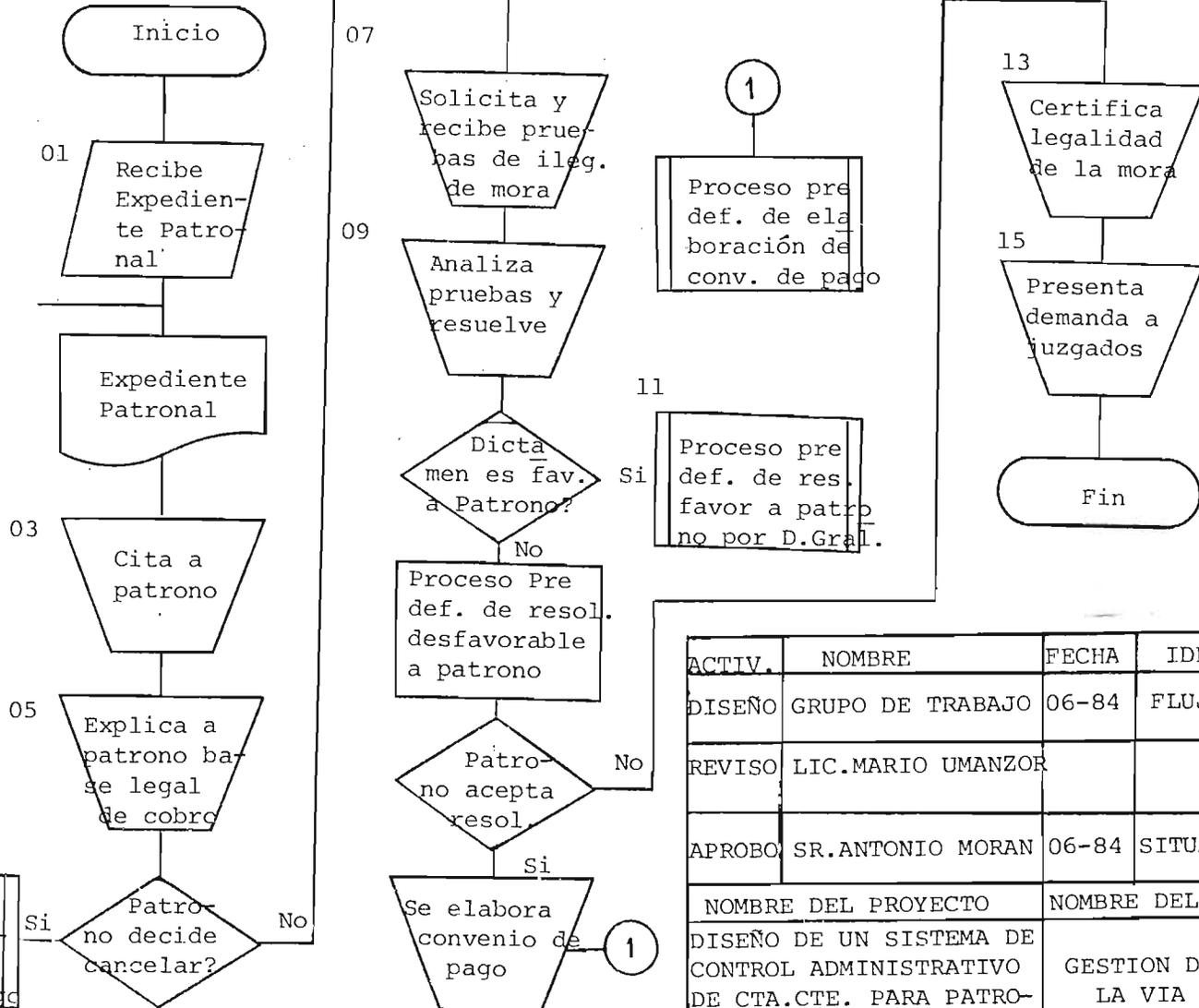
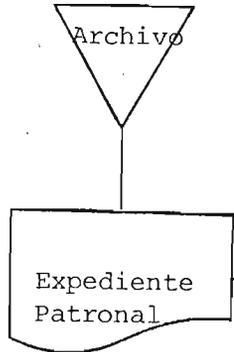
PASO	DESCRIPCION
	ASESOR JURIDICO
01	Recibe de Jefe de Sección, expediente patronal sobre caso de patrono renuente a pagar su deuda o por incumplimiento de convenio de pago.
03	Cita a Patrono una o hasta dos veces para que comparezca a la Sección referente a su condición de patrono moroso.
05	Explica a patrono la base legal que sustenta la mora establecida, las facilidades de pago que se le pueden ofrecer y los inconvenientes judiciales a que estaría sometido si decidiera no cancelar la deuda.
	Nota: Pueden surgir dos situaciones: a) Patrono decide cancelar deuda

PASO	DESCRIPCION
	<p>b) Patrono presenta pruebas de ilegalidad de mora</p> <p>a) PATRONO DECIDE CANCELAR DEUDA</p> <p>En este caso, se da el proceso de elaboración y firma de convenio de pago por parte del Patrono, tomando en consideración la situación financiera de la empresa, monto de la deuda, etc.</p> <p>b) PATRONO PRESENTA PRUEBAS DE ILEGALIDAD DE LA MORA</p>
07	<p>Recibe de Patrono pruebas de ilegalidad de mora y solicitud de -- exoneración de la misma, en un período máximo de 8 días hábiles.</p>
09	<p>Efectúa análisis crítico sobre la documentación presentada y da -- su dictámen.</p>
	<p>Nota: En base al dictámen del Asesor Jurídico, la Dirección Gene- ral del Instituto emite una Resolución, ya sea favorable o desfavorable al patrono.</p>
11	<p>Si la Resolución es desfavorable, se le propone al patrono la ce- lebración de un convenio de pago y se realiza lo contemplado en -- el literal a).</p>
13	<p>Si el Patrono no acepta Resolución de la Dirección General, ni -- firmar un convenio de pago, entonces el Asesor Jurídico certifica la legalidad de la mora del Patrono, en base al literal "A" del -- artículo 36 de la Ley del Seguro Social.</p>
15	<p>Presenta demanda al juzgado correspondiente, para el proceso de -- embargo, finalizando así el procedimiento.</p>

GESTION DE COBRO POR LA VIA JUDICIAL

JEFE DE SECCION

ASESOR JURIDICO



Proceso Pre def. de elaboración de conv. de pago

ACTIV.	NOMBRE	FECHA	IDENTIFICACION
DISEÑO	GRUPO DE TRABAJO	06-84	FLUJOGRAMA 12
REVISO	LIC.MARIO UMANZOR		
APROBO	SR.ANTONIO MORAN	06-84	SITUACION PROP.
NOMBRE DEL PROYECTO		NOMBRE DEL PROCEDIM.	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE CTA.CTE. PARA PATRONOS EN MORA CON EL ISSS		GESTION DE COBRO POR LA VIA JUDICIAL	

PUNTOS DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO POR LA VIA  
JUDICIAL

SECCION COBRANZAS

1. Verificar si el Asesor Jurídico traslada los convenios de pago firmados por los patronos morosos, al Encargado de Control de Convenios de Pago para su archivo y control posterior.
2. Comprobar si el Asesor Jurídico, no concede más de 8 días hábiles al patrono, para que éste presente las pruebas correspondientes.

VIII- VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS EN RELACION A SUS CORRESPONDIENTES DE LA SITUACION ACTUAL.

Después de conocer en detalle los procedimientos que se proponen para el control de las actividades relacionadas con la mora patronal en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, es conveniente señalar que se han diseñado con el objeto de superar las deficiencias encontradas en el análisis de los mismos, entre las cuales se pueden mencionar principalmente las siguientes:

- a) Las demoras en los procesos por operaciones ejecutadas manualmente, pudiendo hacer uso del sistema mecanizado existente en el Instituto.
- b) Las demoras en los procesos por revisiones y correcciones innecesarias;
- c) La inexistencia de puntos de control sobre la ejecución de los procedimientos, de manera que se eviten desviaciones en los mismos; y,
- d) Los traslados de documentos probatorios de mora sin ningún documento que ampare su envío, con el riesgo de que se extravíe la base sustentatoria de la misma.

Para una mejor comprensión de las ventajas de los procedimientos propuestos en relación a sus correspondientes de la situación actual, se ha preparado el cuadro de la página siguiente.

VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS EN RELACION A SUS CORRESPONDIENTES DE LA SITUACION ACTUAL.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VENTAJAS
01-Recepción y control de documentos	1-Evita demoras en el proceso, ya que se ha eliminado la revisión y corrección de las planillas mensuales de cotizaciones 2-Se han establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento 3-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
02-Registro de documentos probatorios de mora patronal	1-La contabilización de documentos probatorios de mora se incorpora al sistema mecanizado. 2-Se agiliza el registro de documentos contabilizados. 3-Se han establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento. 4-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
03-Descargos a mora patronal	1-La contabilización de documentos probatorios de mora se incorpora al sistema mecanizado. 2-Se ha normado el traslado de recibos de ingreso por los descargos, con lo que se ha logrado agilizar el cálculo de multas. 3-Se han establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento. 4-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
04-Revisión de documentos contabilizados	1-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento.

---

**05-Registro de depósitos**

- 1-Se ha establecido un solo control para los depósitos efectuados por los patronos, habiendose eliminado los controles existentes.
  - 2-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento.
  - 3-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
- 

**06-Elaboración de transferencias**

- 1-La elaboración de transferencias se ha agilizado, ya que se efectúa en base a listados trimestrales de depósitos transitorios y no en base a listados anuales.
  - 2-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento.
  - 3-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
- 

**07-Revisión de transferencias**

- 1-La contabilización de transferencias se incorpora al sistema mecanizado.
  - 2-Se ha eliminado la elaboración de recibos de ingreso por transferencias efectuadas, amparando la contabilización de los mismos en un informe de transferencias.
  - 3-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento
  - 4-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.
- 

**08-Cálculo y emisión de multas**

- 1-El cálculo y emisión de multas se incorpora totalmente al sistema mecanizado.
- 2-Se incorporan al proceso de cálculo y emisión de multa los

recibos que amparan un solo riesgo.

3-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento

4-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados con un documento de envío.

---

09-Emisión de Notas de Cargo

1-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones del procedimiento.

2-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados con un documento de envío.

---

10-Entrevistas a Patronos

1-La entrevista se basa en un estado de cuenta actualizado.

2-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones del procedimiento.

---

11-Elaboración de Estados de Cuenta

1-La elaboración de estados de cuenta se incorpora al sistema mecanizado.

2-La emisión y notificación de estados de cuenta se hará mensualmente a todos los patronos morosos, permitiéndoles conocer su deuda real y actualizada.

3-La emisión del Estado de cuenta mecanizado elimina la notificación por separado de multas, notas de cargo, citas de cobro, etc.,.

4-Se ha establecido puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento

5-Se ha establecido que los traslados de documentos se efectúen amparados en un documento de envío.

---

12-Gestión de cobro por la vía judicial

1-Se establecen las instancias que deben superarse para gestionar la recuperación de la mora patronal.

2-Se ha establecido los puntos de control para garantizar su correcta aplicación y evitar desviaciones en el procedimiento.

## 7. CONTROLES ESTADISTICOS

Debido a la importancia que representan para el Instituto - las actividades desarrolladas en la Sección Cobranzas, es necesario que ésta cuente con controles estadísticos que le permitan - proporcionar información confiable y que pueda ser utilizada por las autoridades superiores en la toma de decisiones.

Para tal efecto se han diseñado los formularios siguientes:

- a) "Informe Mensual de Actividades Realizadas" (Anexo 42).

El objetivo del formulario es recabar información sobre las - actividades que se realizan en los diversos puestos de trabajo, excepto para aquellas ejecutadas por los coordinadores de áreas y por la Jefatura de la Sección.

- b) "Informe Mensual de Mora Patronal: Establecida  , Contabilizada  , Recuperada  , (Anexo 43).

El objetivo del formulario es condensar la información generada en los diferentes puestos de trabajo del área de Contabilización y es para uso exclusivo del coordinador del área.

- c) "Informe Mensual de Transferencias Efectuadas" (Anexo 44).

El objetivo del formulario es condensar la información generada en los diferentes puestos de trabajo del área de transferencias y es para uso exclusivo del coordinador del área.

- d) "Informe Mensual de Gestión de Cobro Realizada" (Anexo 45).

El objetivo del formularioes condensar la información genera-

da en los diferentes puestos de trabajo del área de gestión - de cobro y es para uso exclusivo del coordinador del área.

e) "Informe General de Actividades realizadas" (Anexo 46).

El objetivo del formulario es condensar la información de los informes de las tres áreas de trabajo y es para uso exclusivo de la Jefatura de la Sección.

## 8. RECOMENDACIONES FINALES

Para que el sistema propuesto alcance sus objetivos, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones finales:

- a) Para que el Diseño del Sistema de Controles Administrativos - propuestos, produzca los resultados que de él se esperan, como son los de superar las deficiencias encontradas en la Sección; es necesario que se adopten ciertas medidas; en primer lugar obtener la aprobación del Sistema de parte de las Autoridades Superiores del Instituto; y en el segundo lugar la correspondiente autorización de Implantación así como la obtención de los requerimientos que conlleva el mismo.
- b) El Sistema Propuesto, debe contar, durante las etapas de implantación y de Control y Seguimiento del mismo, con el apoyo de las Autoridades del Instituto, para evitar degeneraciones en los planteamientos del diseño original.
- c) Para obtener mejores resultados en el menor plazo posible, es necesario que se realicen otros proyectos complementarios al propuesto, entre los cuales se sugieren los siguientes:
  - Un estudio sobre la organización de archivos de expedientes, cuyo diseño debe ser responsabilidad del Departamento Desarrollo Institucional en el cual se contemplen técnicas de ordenamiento y ubicación de expedientes;
  - El Diseño externo de los procedimientos para las nuevas aplicaciones mecanizadas, que será responsabilidad del Departamento de Informática;

-Determinación de índices de rendimiento para todos los -  
puestos de trabajo, identificados en la organización pro  
puesta, con el objeto de medir su potencial de producti-  
vidad y poder establecer los niveles mínimos de carga de  
trabajo.

## 9 DESCRIPCION DEL PLAN DE IMPLANTACION

La implantación de un sistema es muy importante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento propuestas - deben ponerse en acción para solucionar los problemas que originaron el estudio.

Para que el plan de implantación sea lo más efectivo posible se ha optado por utilizar el Método Parcial o por Aproximaciones Sucesivas, que consiste en solucionar parte del nuevo sistema o pequeñas fracciones del mismo, e implantarlos procurando no causar grandes alteraciones y avanzar hasta el siguiente paso solo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior, es un poco lento, pero permite un cambio gradual perfectamente controlado.

Las etapas previstas para la implantación comprenden diversas - actividades y son las siguientes:

## a) Planeación

Comprenderá la elaboración de un programa de actividades -- previas a la implantación del sistema

Actividades

- Reproducir el documento respectivo y presentarlo a las autoridades superiores del Instituto para sus observaciones y aprobación respectiva.
- Ajuste al diseño propuesto, por el Departamento Desarrollo Institucional, en base a las observaciones efectuadas por las autoridades superiores del ISSS.

- Fijación de la puesta en marcha del sistema por parte de la Jefatura de la División correspondiente, tomando en cuenta que la responsabilidad de la implantación será del Departamento de Desarrollo Institucional, e iniciándose con los patronos que incurren en mora en el mes de su inicio

b) Integración

Comprende la integración de los requerimientos humanos y materiales planteados originalmente por el diseño.

Actividades

- Imprimir los manuales, diagramas de procedimientos, y formularios necesarios para la puesta en marcha de la solución elegida, así como la integración del mobiliario equipo y suministros requeridos.
- Adiestrar al personal suficientemente para que ejecute sus labores en forma correcta y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponde desarrollar dentro del sistema, auxiliándose, por supuesto, en los correspondientes manuales que previamente se le hayan proporcionado.

c) Ejecución del Programa

Consiste en hacer operar el nuevo sistema basados en el método de implantación previamente escogido.

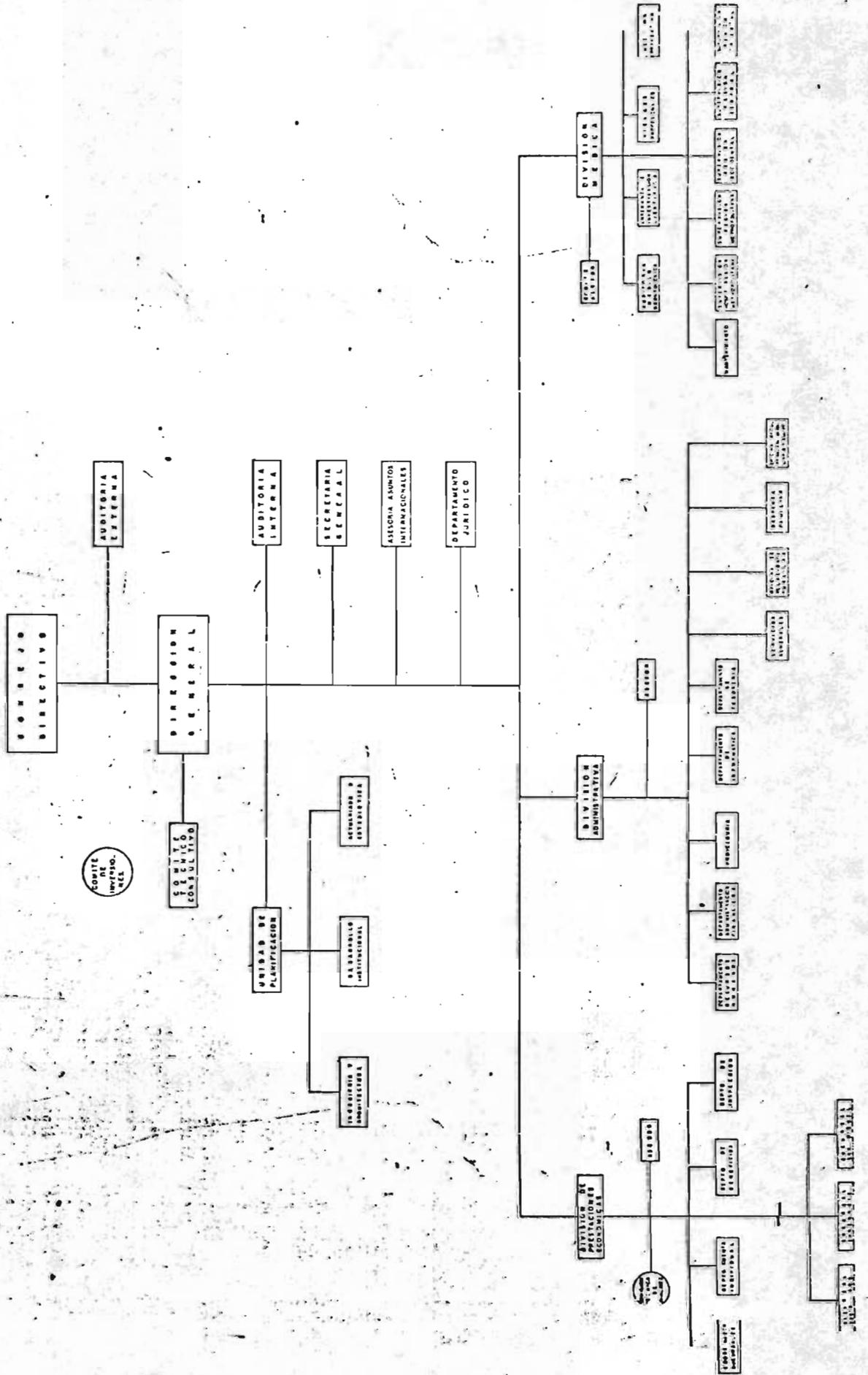
### Actividades

- Realizar las actividades programadas de acuerdo a los lineamientos fijados en los correspondientes manuales y diagramas.
  - Elaborar circulares con el fin de dar a conocer a los usuarios del sistema en ejecución su implantación informándoles sobre los cambios introducidos en los métodos de trabajo.
- d) Comunicación de avances y resultados de implantación.
- Esta etapa consiste en proporcionar informes periódicos del avance de la implantación y de los resultados que se estén obteniendo con los cambios operados tanto en la etapa de ejecución como en la correspondiente a la finalización de la implantación.
- e) Evaluación del Sistema.
- Uno de los objetivos de la evaluación es comparar críticamente los resultados obtenidos con el nuevo sistema y los objetivos planteados al inicio del mismo, es decir determina si los resultados esperados se alcanzaron, si fueron menores o si fueron mayores respecto a lo planteado, y hacer los ajustes o correcciones necesarios para reorientarlos. La evaluación debe ser integral y tomar en cuenta lo siguiente:

- La información que proporcionen los puntos de control establecidos en el diseño.
- La observación directa de la operación del sistema, y,
- Los reportes rutinarios del funcionamiento del mismo.

A N E X O S

O R G A N I G R A M A I . S . S . S .



000000 0010

En \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y \_\_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_\_. Presente el trabajador \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, del domicilio de \_\_\_\_\_ y con residencia en \_\_\_\_\_ e identificado con \_\_\_\_\_ y manifiesta: que ingresó a laborar para y a la orden del patrono \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_, que ha trabajado ininterrumpidamente a partir \_\_\_\_\_, desempeñándose \_\_\_\_\_, cuyo centro de trabajo está situado en \_\_\_\_\_ . Que su salario inicial fue de ₡ \_\_\_\_\_ y que últimamente es de ₡ \_\_\_\_\_; que su horario de trabajo está comprendido de \_\_\_\_\_ y que le consta que los trabajadores \_\_\_\_\_ están fuera de la protección del Seguro Social. Que recibe su salario contra firma de \_\_\_\_\_, que \_\_\_\_\_ existe Contrato Individual de Trabajo en forma escrita, firmado por el precitado patrono y el que declara; que todo lo dicho es la verdad y leída que le fue lo anterior, lo ratifica y para constancia firma.

\_\_\_\_\_ Ante mí: \_\_\_\_\_  
 TRABAJADOR INSPECTOR

Testigos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_





# Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3a. CALLE PONIENTE 1232 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. • APDO. POSTAL 1404  
TELS. 21-7530 • 22-6000

## PRIMER AVISO

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 19

Ref. Arch. \_\_\_\_\_

Señor(s)

En esta fecha le(s) hemos establecido una Mora Obrero-patronales de sus trabajadores, que no han sido enteradas en su oportunidad al I.S.S.S. y que corresponden a los meses \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

por un valor de ₡ \_\_\_\_\_

Como este proceder afecta la concesión de derechos a los miembros del personal de su empresa inscritos al Régimen del Seguro Social, de atenta manera le rogamos presentarse a la oficina de "Cobranzas" del I.S.S.S., en el período comprendido de esta fecha hasta el día \_\_\_\_\_, para solventar su deuda.

De Ud(s) atentamente,

SECCION DE CONTROL PATRONAL



X Nota: Sirve tambien para elaborar informe de morosidad.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
INFORME DE INSPECCION GENERAL  
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_

Señor Jefe del Departamento  
de Inspección del ISSS.

OFICINA

Por este medio informo a usted, que en atención a instrucciones verbales del señor Supervisor de la \_\_\_\_ Sección de este Departamento, el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del presente año, me constituí en el centro de trabajo situado en: \_\_\_\_\_

del cual es patrono: \_\_\_\_\_

registrado con el número de identificación: \_\_\_\_\_

a fin de practicar Inspección General; habiendo obtenido el resultado siguiente:

1o. Nombre Comercial del Centro de Trabajo: \_\_\_\_\_  
Actividad Económica: \_\_\_\_\_  
Representante Legal de la Sociedad: \_\_\_\_\_

2o. Número de trabajadores inscritos \_\_\_\_ ; no inscritos \_\_\_\_ . Inscribe en el término legal a los trabajadores? \_\_\_\_\_

3o. Concede permiso a los trabajadores que acuden a las Oficinas y Centros Asistenciales del Instituto? \_\_\_\_ . Hace descuentos por el tiempo no laborado por esa causa? \_\_\_\_ . Extiende a las trabajadoras la constancia de retiro por maternidad? \_\_\_\_\_

4o. Comunica en su oportunidad a las oficinas respectivas de este Instituto las incidencias que ocurren en la empresa, tales como: venta, arrendamiento, clausura, cambio de razón social, suspensión o reanudación de labores, necesidad de registrar nuevas firmas del patrono y sus representantes? \_\_\_\_\_

5o. Elaboran debidamente las planillas de cotizaciones? \_\_\_\_ . Descuenta correctamente las cuotas a los trabajadores? \_\_\_\_ . Se encuentra solvente para con este Instituto, en lo que se refiere al pago de cotizaciones Obrero-Patronales? \_\_\_\_\_

6o. Son satisfactorias las condiciones de seguridad e higiene del centro de trabajo? \_\_\_\_ . Se envían en el término legal los avisos de accidente de trabajo que ocurren en la empresa? \_\_\_\_\_

Pasan .....









# INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

ADMINISTRACION FINANCIERA

No. 822802

## NOTA DE CARGO

Señor(es) ANDRÉS PRILTANOS INVERSIONES, S.A.  
CIUDAD.

Fecha 27/07/82

No. Patronal 101 77 0200

Al revisar el pago efectuado por Ud(s) el 27/07/82  
de cotizaciones correspondientes al mes de AGO/82, se ha encontrado pagado DE MENOS  
la cantidad de CIENTO NOVENTA Y CINCO 25/100 COLONES en la siguiente forma:

Por omitir los salarios en un trabajador.

R C	¢	61.25		
I V M	¢	135.00	¢	196.25

MULTA

R C	¢	6.12		
I V M	¢	13.50	¢	19.62
			TOTAL A PAGAR	¢ 215.87

21 JUL. 1982

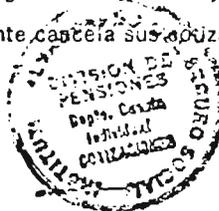
CONTABILIZADO

*Cancelada 15/10/82*

La suma total antes dicha ha sido cargada a su cuenta y rogámoste(s) cubrirla a la mayor brevedad posible presentando esta nota en el lugar donde normalmente cancela sus cotizaciones mensuales.

EO/tn

D. F. -71002



*[Handwritten signature]*



# INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

ADMINISTRACION FINANCIERA

## NOTA DE ABONO

No. \_\_\_\_\_

Señor(es) \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

No. Patronal \_\_\_\_\_

Al revisar el pago efectuado por U(d)s. el \_\_\_\_\_  
de cotizaciones correspondientes al mes de \_\_\_\_\_, se ha encontrado pagado DE MAS la  
cantidad de \_\_\_\_\_, en la siguiente forma:

### DEVOLUCION:

T R A B A J A D O R				CONCEPTO
Nº Afiliación	Iniciales	Riesgos Comunes	Riesgos Diferidos	
TOTAL ¢				

El Total de los Abonos les será liquidado al efectuarse el pago de la Planilla del próximo mes, y será preciso presentar esta "Nota de Abono".

D. F. -71001











INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
 RECIBO DE INGRESO  
 Serie "A"

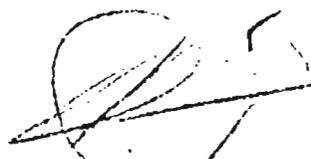


Gobierno de El Salvador  
 C. de C.

No. 315639

SONSONATE

No. 098084

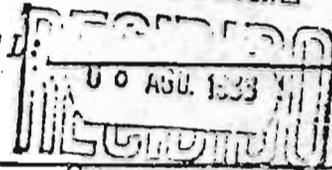
LUGAR: <u>SONSONATE</u> NOMBRE DEL ENTREGANTE: <u>MINISTERIO DE EDUCACION</u> CANTIDAD ENTERADA EN LETRAS: <u>CUATRO 24/100 COLONES.</u>		No. PATRONAL: <u>505 79 0003</u> POR: <u>4.24</u>
CARGO EN CAJA 310 CONTRIBUCIONES A LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL.	CONCEPTO O MANDAMIENTO DE INGRESO: <u>NOV/03</u> COTIZACIONES DEL MES DE: <u>4.24</u> RIESGOS COMUNES: <input type="checkbox"/> RIESGOS DIFERIDOS: <input type="checkbox"/> F. S. V.: <input type="checkbox"/> <u>4.24</u> TOTAL: <input type="checkbox"/>	
OTROS CARGOS EN CAJA: <u>23</u>	OTROS CONCEPTOS O MANDAMIENTOS DE INGRESO:	
FIRMA AUTORIZADA: 		INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL <b>RECIBIDO</b> 25 NOV. 1993 SUCURSAL SONSONATE

090-76 27

NOTA: ESTE RECIBO SERA VALIDO UNICAMENTE CON LA FIRMA DEL CAJERO SELLO O IMPRESION DE LA MAQUINA REGISTRADORA - ELABORADO POR

## INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

REPORTE DE CAJA AL:



CAJERO

No. 3 L O R

CUENTA	CONCEPTO	
249	VENTA O UTILIDADES NETAS POR OTROS PRODUCTOS	
304	MULTAS COMUNES	
304-1	MULTAS DIFERIDOS	
304-4	MULTAS F.S.V.	
311	COTIZACIONES COMUNES	1.521.46
311-1	COTIZACIONES DIFERIDOS	2.080.22
311-4	COTIZACIONES F.S.V.	2.974.97
312-2	COTIZACIONES TRABAJADORES 2% SUBSIDIOS	269.16
312-3	COTIZACIONES SEGUROS VOLUNTARIOS	436.37
343	COTIZACIONES COMUNES INSTITUCIONES AUTONOMAS	.00
343-1	COTIZACIONES DIFERIDOS INSTITUCIONES AUTON.	.00
343-4	COTIZACIONES F.S.V. INSTITUCIONES AUTONOMAS	.00
430	DEPOSITOS TRANSITORIOS	7.102.06
	INGRESOS VARIOS	24.230.50
	TOTAL INGRESOS	41.817.87
	EGRESOS VARIOS	952.49
	INGRESO NETO	40.865.38

HORA 3.30

CAJERO

No. MAQ. 3

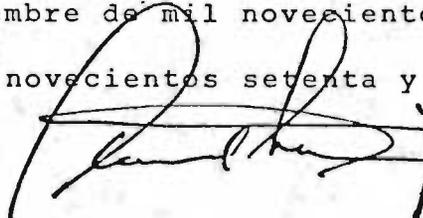


# Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3a. CALLE PONIENTE 1232 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. • APDO. POSTAL 1404  
TELS. 21-7530 • 22-6000

DIRECCION GENERAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL:  
San Salvador, a las quince horas con treinta minutos del día  
trece de marzo de mil novecientos ochenta y cuatro.

Vista la solicitud planteada por patrono BARRIENTOS MORAN JULIA, número de inscripción patronal 703-76-0167, constreñida a que se le exonere del pago de multas, que le han sido impuestas por presentar y cancelar con demora las planillas de cotizaciones obrero-patronales durante el período comprendido de diciembre/73 a junio/75; con base a lo dictaminado por la Asesoría Jurídica, esta Dirección General RESUELVE: Revócase la multa N° 792210; y exonérase al patrono BARRIENTOS MORAN JULIA, N°703-76-0167, de responsabilidades por la presentación y pago con demora de sus planillas de cotizaciones obrero-patronales correspondientes al período comprendido de diciembre de mil novecientos setenta y tres a junio de mil novecientos setenta y cinco. HAGASE SABER.


RGF/RMCP/mrdu.





**INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SERVICIO DE TESORERIA**

Informe de Ingresos de Caja No. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

CUENTAS	FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA			RIESGOS COMUNES		RIESGOS DIFERIDOS		TOTAL RIESGOS COMUNES Y DIFERIDOS		
	Total Ingresos	Transferencias	Efectivo	Total	Transferencias	Total	Transferencias	Total Riesgos	Transferencias	Efectivo
1	214									
2	215									
3	241									
4	249									
5	289									
6	304									
7	304 - I - A									
8	311 - C - A									
9	311 - C - 69/77									
10	304 - M									
11	311 - M - A									
12	311 - M - 69/77									
13	311 - M - 54/68									
14	312									
15	312 - 2									
16	312 - 3									
17	313									
18	343									
19	351									
20	410									
21	430									
22	FAC									
23	CPE									
24	IS									
25										
26										
27										
28										
<b>SUB - TOTAL</b>										
<b>REMESSA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA</b>				<b>REMESSA DE RIESGOS COMUNES Y DIFERIDOS</b>						

ANEXO 18

Observaciones:

Total de Remesas: ₡ \_\_\_\_\_

Elaborado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

CÁTALOGO PARA DETALLE DE INGRESOS

1	214	INTERESES DE SALDOS BANCARIOS
2	215	DIVIDENDOS, INTERESES Y DESCUENTOS DE VALORES PUBLICOS Y OTROS ORGANISMOS ESTATALES
3	241	VENTA DE FORMULARIOS Y PUBLICACIONES OFICIALES (CARNET DE IDENTIDAD)
4	249	OTRAS TASAS POR PRODUCTOS N.C. (TARJETAS)
5	289	OTRAS TASAS POR SERVICIOS N.C. (COBALTO Y OTROS)
6	304	MULTAS SOBRE COTIZACIONES (VIVIENDA Y SEGURO SOCIAL)
7	304 - I - A	MULTAS POR INFRACCIONES A ACTOS JURIDICOS
8	311 - C - A	CONTRIBUCIONES OBRERO PATRONAL (FDO. VIVIENDA Y SEGURO SOCIAL) PERIODOS ACTUALES
9	311 - C - 69/77	CONTRIBUCIONES OBRERO PATRONAL (FDO. DE VIVIENDA Y SEGURO SOCIAL) PER. 69/77
10	304 - M	MULTAS POR MORA
11	311 - M - A	COTIZACIONES POR MORA DE PERIODOS ACTUALES
12	311 - M - 69/77	COTIZACIONES POR MORA DE PERIODOS 69/77
13	311 - M - 54/68	COTIZACIONES POR MORA DE PERIODOS 54/68
14	312	5 <sup>o</sup> /o APOORTE DE PENSIONES DE RIESGOS DE SALUD
15	312 - 2	2 <sup>o</sup> /o PAGOS DE SUBSIDIOS APLICADOS A I.V.M.
16	312 - 3	4 <sup>o</sup> /o SEGURO VOLUNTARIO (SEGURO DE PENSIONES)
17	313	2.23 <sup>o</sup> /o CONTRIBUCION PERSONAL DE TRABAJADORES DE ORGANISMOS ESTATALES R. C.
18	343	CONTRIBUCION DE INSTITUCIONES AUTONOMAS (VIVIENDA Y SEGURO SOCIAL)
19	351	APORTES DEL GOBIERNO CENTRAL
20	410	DEVOLUCION DE GASTOS DE AÑOS ANTERIORES
21	430	DEPOSITOS PARA COTIZACIONES EN MORA
22	FAC	FONDOS AJENOS EN CUSTODIA
23	CPE	CONTRAPARTIDAS DE EGRESOS
24	IS	INGRESOS EN SUSPENSO
25		
26		
27		
28		







INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA.  
SECCION DE COBRANZAS

COMPROBANTE DE EGRESOS

Recuperación de Mora

Nombre del Patrono: \_\_\_\_\_

Número Patronal: \_\_\_\_\_

Valor transferido de la Cuenta "DEPOSITOS" para la cancelación de planillas de cotizaciones correspondientes a: \_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

Notas de Cargo números: \_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

Multas números: \_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

\_\_\_\_\_ ₡

Total...₡ =====

Según recibos de Ingresos Nos.: \_\_\_\_\_

Saldo al \_\_\_\_\_ Por ₡ \_\_\_\_\_

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 198\_

Jefe Sección de Cobranzas



Control de Depósitos.

Hecho por:



INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

COTIZACIONES Y DERECHOS 83-00740

FB-a

AUTO DE IMPOSICION DE MULTA

DIRECCION GRAL. DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

SAN SALVADOR, A LAS NUEVE HORAS DEL DIA

SEIS DE JUNIO DE 1983

VISTO EL ANTERIOR INFORME, RELATIVO A LA DEMORA DEL PATRONO

NO. 711780094

RIVERA MARTINEZ JORGE ALBERTO

AV DOMINGO PERATE CANDEL DE LA FR

EN LA REMISION DE LAS COTIZACIONES Y PLANILLAS CORRESPUN-  
DIENTES AL PERIODO JUL/78-AGO/78

IMPONASE AL MENCIONADO PATRONO LA MULTA DE

CINCUENTA Y CINCO 18/100 COLONES

MAS EL RECARGO CORRESPONDIENTE.

QUE DEBERA CANCELAR A ESTE INSTITUTO DENTRO DE LOS TRES DIAS  
SIGUIENTES AL DE LA NOTIFICACION DE ESTA RESOLUCION.

NOTIFIQUESE.

DIRECCION GENERAL

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

COTIZACIONES Y DERECHOS 83-00740

INFORME DE MULTA

SAN SALVADOR, 7 DE JUNIO DE 1983

SEÑOR DIRECTOR GENERAL DEL  
 INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
 PRESENTE

EN CUMPLIMIENTO DEL ARTICULO 49 DEL REGLAMENTO PARA  
 LA APLICACION DEL REGIMEN, INFORMO A USTED QUE EL PATRONO  
 NO. 711780094 RIVERA MARTINEZ JORGE ALBERTO

HA INCURRIDO EN LA MULTA QUE ESTABLECE DICHO ARTICULO, POR  
 HABER CANCELADO FUERA DEL PERIODO HABIL LAS SIGUIENTES CO-  
 TIZACIONES.

F. PAGO	MES COT	MONTO	MULTA	RECARGO	R C	I V I
14/12/82	JUL/78			7.58	9.74 5.61	3.42 1.97
			RECARGOS			
14/12/82	MAY/78	50.50	17.68	19.70	13.08	4.60
			RECARGOS	2.02	1.49	.53
14/12/82	JUN/78	50.50	17.68	19.20	13.08	4.60
			RECARGOS	1.52	1.12	.40



SEGUNDO AVISO

12 DE ABRIL DE 1982

RLF. ARCH. 501721693

SR-S VASQUEZ GONZALEZ SAUL  
29 CALLE OTE N 511 LA RABIDA  
SAN SALVADOR

ANTERIORMENTE SE LE-S- ENTREGO NUESTRA PRIMERA CITA DE  
COBRO, SOBRE LA DEUDA POR COTIZACIONES QUE TIENE-N- PENDIEN-  
TE DE CANCELACION CON EL I.S.S.S. Y EL F.S.V. POR LA CANTI--  
DAD DE \$ \_\_\_\_\_ COMO NO HEMOS RECIBIDO A LA  
FECHA NINGUNA CONTESTACION DE SU PARTE LE FIJAMOS UN NUEVO -  
PERIODO DE OCHO DIAS HABILES A PARTIR DEL DIA DE RECIBIDO -  
ESTE AVISO PARA QUE SOLVENTE-N- SU SITUACION, O LLEGAR A UN  
ACUERDO DEFINITIVO SOBRE EL PARTICULAR.

DE UD-ES- ATENTAMENTE,

SECCION DE COBRANZAS.

27

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

SECCION COBRANZAS

PRESTAMO DE DOCUMENTOS A ENTREVISTADORES

Fichas

Expedientes

No. Patronal \_\_\_\_\_

Nombre del Patrono \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

Nombre: \_\_\_\_\_

# INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

SAN SALVADOR, EL SALVADOR

32 CALLE PONIENTE Nº 1232

- TELEFONOS 21-7530 22-6000

SC-175/82

Form S- 57008

En la Sección de Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, San Salvador a las diez horas del día dieciocho de Noviembre de mil novecientos ochenta y dos.

Yo, Rosa Haydee Cubías Hernández mayor de edad, manifestadora del domicilio de San Salvador con cédula de identidad personal No. - I-I-115903, inscrita como "CUBIAS HERNANDEZ ROSA HAYDEE" con número de identificación 901820694, por este medio DECLARO: que adeudo al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y al Fondo Social para la Vivienda la suma de TRES MIL CINCUENTA Y DOS 55/100 COLONES - (Q3.132.55), en concepto de cotizaciones obrero-patronales de Enero de 1980 a Septiembre/82.

Suma que el Instituto puede reclamar inmediatamente y por la vía ejecutiva de conformidad con el Art. 36 de la Ley del Seguro Social, pero por facilidad de pago que me concede la Institución, me comprometo a pagar dicha suma así:

Haré un abono de mayor cantidad de Q1.132.55 al momento de suscribir se este convenio el cual ya se efectuó.

Haré abonos de Q200.00 mensuales durante 10 meses en el período comprendido de Diciembre/82 a Septiembre/83, al efectuar la última cuota reconoceré también las multas y recargos que a esa fecha se me impongan por la mora referida.

Las cotizaciones futuras las cancelaré en su debido tiempo y mediante el sistema de planilla pre-elaborada, también quedo enterado que siempre que se cumpla con lo estipulado en este convenio el ISSS otorgará las prestaciones a los trabajadores que las necesiten.

Esta concesión no constituye novación, ni su plazo obliga al Instituto, pero quedó entendido que el retraso, total o parcial, en el pago de una cualquiera de las cuotas indicadas, hará que no se tome en cuenta esta concesión y el Instituto reclamará el pago de las cotizaciones y multas de conformidad con el Art. No. 36 anteriormente citado.

f) \_\_\_\_\_  
10 Av. Nte.aje. 120 casa 117

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Lic. Rogelio Soto Aparicio





# Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3a. CALLE PONIENTE 1232 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. • APDO. POSTAL 1404  
TELS. 21-7530 • 22-6000

## TERCER AVISO

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_\_

Ref. Arch\_\_\_\_\_

Señor(s)

En vista de no haber obtenido ninguna atención de su parte, a nuestros anteriores Avisos relacionados con la Mora que Ud(s) tiene(n) pendiente con este Instituto, se le(s) concede un último plazo de ocho días que finaliza el \_\_\_\_\_

El hecho de no ser atendido este último llamado, lo interpretaremos como si - Ud(s) no tuviese(n) interés en solventar esta situación, obligándonos a remitir este caso a nuestra Sección Jurídica para que gestione su cobro por la vía judicial.

De Ud(s) atentamente,  
SECCION DE COBRANZAS.





# Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3a CALLE PONIENTE 1232 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. • APDO. POSTAL 1404

TELS. 21-7530 • 22-6000

## ACTA DE NOTIFICACION

En la Sección de Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ de mil novecientos ochenta y \_\_\_\_\_

comparece el (la) Sr (a) \_\_\_\_\_

con Cédula de Identidad Personal No. \_\_\_\_\_ actuando

en concepto de \_\_\_\_\_ del patrono

Con Número de inscripción \_\_\_\_\_ a quien hice saber según documentos contables, adeuda al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y al Fondo Social para la Vivienda, la cantidad de ₡ \_\_\_\_\_ en concepto de \_\_\_\_\_ contabilizado hasta

\_\_\_\_\_ no incluyendo las posibles multas sobre las cotizaciones en mora.

Enterado de la deuda, el patrono se da por notificado y en constancia de lo cual firma.

F. \_\_\_\_\_

ante mí

\_\_\_\_\_



# Instituto Salvadoreño del Seguro Social

3a. CALLE PONIENTE 1232 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. • APDO. POSTAL 1404  
TELS. 21-7530 • 22-6000

## ACTA DE RECONOCIMIENTO DE DEUDA

En la Sección de Cobranzas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social;  
en San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de mil novecientos ochenta y \_\_\_\_\_ comparece el (la)  
Sr (a) \_\_\_\_\_ con Cédula de Identidad Perso  
nal No. \_\_\_\_\_ quien actuando en concepto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ del patrono \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ con número de inscripción patronal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ reconoce que dicho patrono debe al Instituto Salvadoreño  
del Seguro Social y al Fondo Social para la Vivienda, la cantidad de ₡ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ según contabilización a esta fecha y cuyo detalle, sin  
incluir las multas sobre las cotizaciones en mora, es el siguiente:

ISSS

Cotizaciones \_\_\_\_\_

Multas Notificadas \_\_\_\_\_

F.S.V.

Cotizaciones \_\_\_\_\_

Multas Notificadas \_\_\_\_\_

MONTO TOTAL \_\_\_\_\_

En fé de lo cual y para constancia firma.

F. \_\_\_\_\_

ANTE MI \_\_\_\_\_

ANEXO 31-a

*Memorandum*



FECHA \_\_\_\_\_

DE \_\_\_\_\_

PARA \_\_\_\_\_

ASUNTO \_\_\_\_\_

Form. N° C-54004



FORMATO DE PARTIDA DE CONTABILIDAD

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGIRO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

IDENTIFICACION DE CUENTA	CONCEPTO	DEBE	HABER
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXX	
			XXXXXX
	TOTALES		

PREPARADO POR

REVISADO POR

JEFE DE SECCION

FORMATO DE LISTADO DE DESCARGOS A MORA PATRONAL

CORRE- LATIVO	NUMERO PATRONAL	NOMBRE DEL PATRONO	DOC.	PERIODO DE PAGO	R I E S G O S			T O T A L
					R.C.	I.V.M.	F.S.V.	
T O T A L E S								





FORMATO DE SALIDA DE TRANSFERENCIAS EFECTUADAS

CO- RRE- LAT.	NUMERO PATRONAL	NOMBRE DEL PATRONO	PER. DE PAGO	DOCUMENTOS TRANSFERIDOS												TOTAL	
				PLANILLAS				MULTAS				NOTAS DE CARGO					
				RC	IVM	FSV	TOT	RC	IVM	FSV	TOT	RC	IVM	FSV	TOT		
T O T A L E S																	

FORMATO DE LISTADO DE MULTAS EMITIDAS

CORRELATIVO	NUMERO PATRONAL	NOMBRE DEL PATRONO	PERIODO DE PAGO	No. MULTA	MULTA I.S.S.S.		MULTA FSV	TOTAL
					R.C.	I.V.M.		
T O T A L E S								

DEPARTAMENTO DE CUENTA INDIVIDUAL			
SECCION COTIZACIONES			
BANDERA DE NOTA DE CARGO			
Por ¢		Mes de	
No. Patronal		Nombre	
CONCEPTO			
Por cotizar menos de ¢		diarios por los trabaja-	
		dores	
	RC	¢	
	IVM	¢	
		SUB-TOTAL	¢
Multa	RC	¢	
	IVM	¢	
		SUB-TOTAL	¢
		TOTAL A PAGAR	¢
	FSV	¢	
	MULTA	¢	
		TOTAL A PAGAR	¢
Nombre			



ESTADO DE CUENTA

NOMBRE DEL PATRONO	NUMERO PATRONAL
NOMBRE COMERCIAL	
DIRECCION	

Señor patrono tenemos mucho gusto de enviarle el \_\_\_\_\_ Estado de Cuenta de su deuda.

FECHA	CLASE DE DOCUMENTO	Nº DOCUMENTO CONTABILIZ.	CARGOS	ABONOS	SALDO

PC= Planilla Mensual de Cotización  
 MU= Multa y recargo  
 EC= Error corregido

NC= Nota de Cargo  
 DE= Depósitos

Estimado Patrono:

Si el saldo indicado en est estado no está conforme a sus registros, le rogamos presentarse a la Sección Cobranzas de las Oficinas Administrativas para su revisión.

\_\_\_\_\_  
 JEFE SECCION COBRANZAS

\_\_\_\_\_  
 DIRECTOR GENERAL





6. En el campo:

TOTAL DEL MES

Deberá anotarse la sumatoria de las actividades realizadas durante el mes.

7. En el campo:

OBSERVACIONES

Deben anotarse aclaraciones relacionadas con la información vertida en el formulario.



INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR ADECUADAMENTE EL FORMULARIO "INFORME MENSUAL DE MORA PATRONAL: ESTABLECIDA  CONTABILIZADA  RECUPERADA"

1. En el campo: ESTABLECIDA  CONTABILIZADA  RECUPERADA  Deberá señalarse con una "x" o cheque el recuadro correspondiente al informe de mora que se esté elaborando.

2. En el campo: MES DE \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_ Debe anotarse el mes y el año a que corresponde el informe que se elabora.

3. En el campo: 

FECHA

Deberá anotarse la fecha en que se realicen las diversas - partidas de contabilidad.

4. En el campo: 

CORRELA TIVO DE PARTIDA

Debe anotarse en forma secuencial el número de partidas que se realicen durante el día.

5. En el campo: 

COTIZACIONES .			M U L T A S			FONDO SOCIAL P. V.		
RC	IVM	SUBTOT	RC	IVM	SUBTOT	COTIZ.	MULTAS	SUBT.

Deberán anotarse los valores de los rubros señalados en el-

formulario; correspondientes a las partidas de Contabilidad elaboradas durante el día referente a la mora que se esté informando.

6. En el campo:

TOTALES
---------

Debe anotarse la sumatoria resultante de la suma de los valores de los tres sub-totales.

7. En el campo:

TOTALES				
---------	--	--	--	--

Deberá anotarse la sumatoria correspondiente a los números correlativos de partidas de contabilidad elaboradas y de los valores reportados en todas las columnas de los demás campos que consta el formulario.

8. En el campo:

\_\_\_\_\_ Responsable del Informe

Deberá anotarse el nombre y la firma de la persona que ha elaborado el informe.

9. En el campo:

\_\_\_\_\_ Fecha del Informe

Deberá anotarse mes, día y año en que se elabore el informe.



INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR ADECUADAMENTE EL FORMULARIO "INFORME MENSUAL DE TRANSFERENCIAS EFECTUADAS".

1. En el campo: MES DE \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Debe anotarse el mes y año a que corresponda el informe que se elabore.

2. En el campo:

DIAS HABILES DEL MES
----------------------------

Debe anotarse secuencialmente y en números, los días hábiles de trabajo en el mes.

3. En el campo:

RECUPERACION MORA		TRANSF. INMEDIATAS		O T R O S	
N°TRANSF.	VALORES	N°TRANSE.	VALORES	N°TRANSE	VALORES

Deberá anotarse la cantidad de transferencias realizadas durante el día y los correspondientes valores a las mismas en los rubros señalados.

4. En el campo:

TOTALES					

Debe anotarse la sumatoria resultante de las transferencias realizadas durante el mes, así como la sumatoria de sus valores correspondientes por cada uno de los rubros señalados en el formulario.

5. En el campo:

\_\_\_\_\_ RESPONSABLE DEL INFORME

Deberá anotarse el nombre y firma de la persona que ha elaborado el informe.

6. En el campo: \_\_\_\_\_  
FECHA DEL INFORME

Deberá anotarse mes, día y año en que se elabore el informe.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA-SECCION COBRANZAS

INFORME MENSUAL DE GESTION DE COBRO REALIZADA

MES DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_

Nº CORRELAT.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE ACTIVIDADES	CANTIDADES (COLONES)
1	Patronos citados (cobro judicial)		
2	Patronos Entrevistados		
3	Reconocimiento de Deuda		
4	Convenios de Pago Elaborados		
5	Convenios de Pago Incumplidos		
6	Convenios de Pago Renegociados		
7	Estados de Cuenta Notificados		
8			
9			
10			
11			

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL INFORME

\_\_\_\_\_  
FECHA DEL INFORME

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR ADECUADAMENTE EL FORMULARIO "INFORME MENSUAL DE GESTION DE COBRO REALIZADA".

1. En el campo: MES DE \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Deberá anotarse el mes y año a que corresponda el informe que se elabora.

2. En el campo:

No. CORRELAT.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
1	Patronos Citados (Cobro Judicial)
2	Patronos Entrevistados
3	Reconocimiento de Deuda
4	Convenios de Pago Elaborados
5	Convenios de Pago incumplidos
6	Convenios de Pago Renegociados
7	Estados de Cuenta Notificados
.	
.	
.	

Se anotará el número correlativo y nombre de las nuevas actividades necesarias de reportar, no contempladas en las actividades pre-impresas en el formulario.

3. En el campo:

VOLUMEN DE ACTIVIDADES

Deberá anotarse en número la cantidad de actividades reali

zadas en el mes.

4. En el campo: 

CANTIDADES (COLONES)
----------------------

Deberá anotarse en números, los valores correspondientes a las actividades que se han realizado en el mes.

5. En el campo: RESPONSABLE DEL INFORME

Deberá anotarse el nombre y la firma de la persona que elabora el informe.

6. En el campo: FECHA DEL INFORME

Debe anotarse la fecha en que se elabore el informe.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA-SECCION COBRANZAS  
 INFORME GENERAL DE ACTIVIDADES MES DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_

ACTIVIDAD	I. S. S. S.			F. S. V.		
	COTIZACION	MULTAS	TOTAL	COTIZACION	MULTAS	TOTAL
MORA ESTABLECIDA						
MORA RECUPERADA						

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE ACTIVIDADES	CANTIDADES (COLONES)

\_\_\_\_\_  
 Jefe Sección Cobranzas

\_\_\_\_\_  
 Fecha del Informe

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR ADECUADAMENTE EL FORMULARIO "INFORME GENERAL DE ACTIVIDADES"

1. En el campo: MES DE \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_  
Deberá anotarse el mes y año a que corresponda el informe.
2. En el campo:

ACTIVIDAD	ISSS			FSV		
	COTIZACIONES	MULTAS	TOTAL	COTIZACIONES	MULTAS	TOTAL
MORA ESTABLECIDA						
MORA RECUPERADA						

Deberán anotarse los valores correspondientes a las cotizaciones, multas y su respectivo total en lo que respecta a Mora Establecida y Recuperada concernientes al ISSS y FSV respectivamente.

3. En el campo: 

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Deberá anotarse la descripción de las diversas actividades reportadas en los informes de cada área de trabajo.

4. En el campo: 

VOLUMEN DE ACTIVIDADES
------------------------

Debe anotarse en números la cantidad de actividades que se han realizado durante el mes.

5. En el campo;

CANTIDADES (COLONES)

Deberán anotarse los valores correspondientes a las actividades realizadas durante el mes y reportadas por los Coordinadores de Area.

6. En el campo:

Jefe Sección Cobranzas

Deberá anotarse el nombre y la firma del Jefe de la Sección responsable de la elaboración del informe.

7. En el campo:

FECHA DEL INFORME

Deberá anotarse mes, día y año en que se elabore el informe.

- BIBLIOGRAFIA. -

- 1.- Allan , Easton.  
Decisiones Administrativas con objetivos múltiples.  
Editorial Limusa, Mexico 1973.
- 2.- Caldas, Fernando  
Preparacion de Proyectos Industriales.
- 3.- COMISION TECNICA DE INVALIDEZ, ISSS 1982.  
Manual de Evaluaciones por Riesgos Profesionales y Comunes en  
el ISSS.
- 4.- DIVISION MEDICA DEL ISSS, Abril 1983.  
Estructura de Organización
- 5.- EL SALVADOR, INFORMACION GENERAL.  
X Asamblea General de la Conferencia Interamericana de Seguri-  
dad Social.
- 6.- Gonzales Navas, Flavio  
La Contabilidad Mecanizada, 2a. Edicion 1979.
- 7.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, 1984.  
Instructivos para el Análisis y Diagnóstico en Trabajos de Or-  
ganización; y para Sistemas y Procedimientos, Colección de Orga-  
nización y Métodos.

- 8.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.  
Seminario para el Desarrollo de Directivos (SEFASA); Seminario para la formación de analistas de Sistemas administrativos.
- 9.- INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
Estudio Institucional del ISSS. (DT/0001-25-03-75)
- 10.- INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
Manual de Bienvenida.
- 11.- INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL. Mayo/75.  
Estudio Institucional.
- 12.- KOONTZ, HAROLD Y O'DONNELL CYRIL  
Curso de Administración Moderna  
6a. Edición Mc-Graw-Hill
- 13.- LEY Y REGLAMENTOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL  
1981
- 14.- Manzanares Orellana, José Francisco  
Procedimientos Fundamentales en las Cuentas por Cobrar.  
Tesis de Graduación 1971.
- 15.- Management bulletin, Nov. 1945 Oficina Ejecutiva del Presidente del Negociado del Presupuesto del Gobierno de los Estados Unidos de América .

- 16.- Mendieta Alatorre, Angeles  
Tesis Profesionales, 7a. Edición, Editorial Porrúa S. A.  
México 1973.-
- 17.- Muther, Richard  
Distribución en Planta.  
Editorial Hispano Europea , Barcelona España.
- 18.- ORGANIZACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS, Austria 1981.  
Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial.
- 19.- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS (Publicación 58-11-6-5)  
Manual de Proyectos de Desarrollo Económico.
- 20.- SINTESIS Y DESARROLLO DEL ISSS.  
San Salvador, Agosto de 1981.
- 21.- UNIDAD DE PLANIFICACION Y COORDINACION Nov./81.  
Estructura de Organización Propuesta.