



**INSTITUTO MIXTO  
DE AYUDA SOCIAL**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

**Geovanny Miguel Cambronero Herrera**

**Director de Gestión de Recursos**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS**

**PERÍODO**

**18/08/2022 12/07/2024**

# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN</b> .....	<b>3</b>
REFERENCIA SOBRE LA LABOR SUSTANTIVA INSTITUCIONAL .....	3
CAMBIOS HABIDOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERÍODO DE GESTIÓN .....	5
ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL.....	7
ACCIONES PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL .....	7
PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN .....	11
I. <i>Incremento en las ventas de Empresas Comerciales</i> .....	11
II. <i>Incremento en la Recaudación Tributaria</i> .....	12
III. <i>Disminución de la cuenta por cobrar que gestiona la Administración Tributaria:</i> .....	13
IV. <i>Implementación de la Ley de Condonación de Deudas Patronales:</i> .....	14
V. <i>Gestiones relevantes ante entidades públicas</i> .....	14
VI. <i>Negociación de nuevos espacios</i> .....	17
VII. <i>Plan de mercadeo y de mejora del servicio al cliente</i> .....	18
VIII. <i>Estudios de Factibilidad para nuevos centros de Operación</i> .....	19
IX. <i>Modelo de gestión para los servicios logísticos y bancarios</i> .....	20
X. <i>Implementación de medios de pago tributos</i> .....	24
XI. <i>Promoción del servicio que brinda la Unidad de Donaciones</i> .....	25
ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL .....	26
SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN .....	29
ESTADO ACTUAL CUMPLIMIENTO DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA .....	31
ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA EXTERNA .....	32
ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	37
ACUERDOS DEL CONSEJO DIRECTIVO EN PROCESO DE ATENCIÓN.....	38

## Presentación

De conformidad con el artículo número 11 de la Constitución Política, así como el numeral 12 de la Ley de Control Interno, Ley N° 8292 del 31 de julio 2002 y sus reformas, se presenta el Informe de Fin de Gestión de la Dirección de Gestión de Recursos (anterior Subgerencia de Gestión de Recursos) del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para el período que va desde el 18 de agosto 2022 al 12 de julio 2024.

El presente documento cumple con el marco básico establecido por la Contraloría General de la República mediante la Directriz D-1-2005-CO-DFOE del 24 de junio 2005, así como la normativa interna del IMAS y en particular al documento adjunto incluido al oficio IMAS-GG-DH-2551-2024 y conforme al plazo establecido en el oficio IMAS-GG-DH-2627-2024.

Se extienden las muestras de gratitud a las personas integrantes de los equipos con quienes fue posible llevar adelante el trabajo realizado. Asimismo, un agradecimiento al Consejo Directivo por la confianza que fue depositada con el nombramiento como integrante de la Dirección Superior del IMAS.

Este tiempo se destacó por los esfuerzos de recuperación posteriores a la pandemia, retomar con éxito la ruta hacia la normalización de la actividad comercial, de captación de recursos tributarios y de bienes para donación, donde se destaca como el máximo logro el crecimiento obtenido en la generación de recursos para cubrir la operación del IMAS para su destino a los programas de promoción y protección social.

## Resultados de la gestión

### Referencia sobre la labor sustantiva institucional

La Dirección de Gestión de Recursos es una instancia de la Dirección Superior del IMAS que se encarga de la generación de ingresos mediante la captación de recursos (dentro de los cuales se encuentran tributos y donaciones) y el desarrollo de actividad comercial a través de tiendas libres de derechos, para potenciar los programas sociales de la institución. Para ello a nivel organizativo, la dirección se organiza en dos departamentos; Empresas Comerciales con las unidades de Mercadeo y Ventas, Logística e Importaciones y Coordinación Administrativa más la Administración General de DEC. Y Captación de Recursos con las unidades de Administración Tributaria y Donaciones.

Las principales obligaciones de la persona que ostenta el cargo en la Director de Gestión de Recursos, se encuentran en el numeral 34 del Reglamento Orgánico del Instituto Mixto de Ayuda Social, Decreto Ejecutivo N°36855 MP-MTSS-MBSF del 04 de julio 2011 y sus reformas.

Por disposición de ley, el IMAS tiene dentro de sus fuentes de financiamiento los recursos provenientes de los siguientes tributos:

- **Contribución parafiscal de aportes patronales**, establecida mediante el artículo 14 de la Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Ley N°4760 del 04 de mayo 1971 y sus reformas, de un 0.5% sobre las planillas de patronos de la empresa privada y

de entes públicos autónomos cuyo presupuesto no provenga del Presupuesto General Ordinario de la República.

- **Impuesto a los Moteles y Lugares Afines**, establecido mediante la Ley de Impuesto a los moteles y lugares afines, Ley N° 9326 del 19 de octubre 2015 y sus reformas, mediante el cual se faculta al IMAS a inscribir, categorizar y cobrar el tributo a los establecimientos comerciales que ejercen tal actividad de servicios.

Dichos tributos son gestionados a través de la Unidad de Administración Tributaria, por medio de los procesos que ejecuta dicha instancia. Además que la Administración Tributaria gestiona también el cobro de otras cuentas por cobrar de diversa índole a nivel institucional.

También dentro de la captación de recursos, el IMAS a través de la Unidad de Donaciones, capta y vincula bienes de distinta naturaleza procurando fortalecer a organizaciones que coadyuvan en la atención de poblaciones vulnerables.

Dichos bienes son provenientes de remates aduanales, de empresas de la industria turística (principalmente hoteles), de empresas amparadas al régimen de zonas francas, o de entidades públicas o privadas; los cuales, pueden ser utilizados por la organización, convirtiéndolos en dinero para contribuir a financiar el proyecto planteado en la solicitud de donación; o también, pueden ser utilizados directamente por la organización para prestar el servicio y atender la población beneficiada de su accionar. El foco de estas donaciones son principalmente organizaciones sociales, que atienden necesidades de la población, sea grupos humanos o comunidades, con bajo nivel de desarrollo social, en condición de pobreza o que afrontan limitaciones económicas.

Por su parte, la Dirección tiene a cargo el Programa de Empresas Comerciales, el cual constituye uno de los tres programas presupuestarios que maneja la institución, mismo que tiene como objetivo -según lo establecido en el Plan Operativo Institucional 2024- “Generar la mayor cantidad posible de ingresos por concepto de utilidades con la operación comercial de las tiendas del IMAS, con el fin de contribuir a la sostenibilidad financiera de los programas de inversión social destinados a la población objetivo.”

En virtud de lo anterior, para el cumplimiento del fin institucional de combate a la pobreza, la Institución está facultada para el ejercicio de actividad comercial, por medio de la cual, se obtengan recursos de diferentes fuentes para mejorar su capacidad de acción y gestión.

Dentro de la estructura orgánica del IMAS, se encuentra el Departamento de Empresas Comerciales (DEC), el cual corresponde a un órgano empresa que complementa el fin público institucional, mediante el desarrollo de un servicio de naturaleza comercial y de carácter no esencial, según lo ha destacado la Procuraduría General de la República en su dictamen C-055-2008 del 22 de febrero 2008.

Durante el rango de tiempo que comprende la gestión objeto de este informe, Empresas Comerciales operó nueve tiendas, situadas seis de ellas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (cuatro en salidas internacionales y dos en llegadas al país), dos en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (una en salidas internacionales y una en llegadas al país) y una última en el Depósito Libre Comercial de Golfito (la cual en mayo el Consejo Directivo tomó la decisión de cerrarla, aspecto que se abordará más adelante).

En cuanto a la estructura organizativa, tal como se ha mencionado, la Dirección de Gestión de Recursos tiene las siguientes instancias a su cargo:

- 1. Departamento de Captación de Recursos**
  - Unidad de Administración Tributaria
  - Unidad de Donaciones
  
- 2. Departamento de Empresas Comerciales**
  - Unidad de Logística e Importaciones
  - Unidad de Coordinación Administrativa
  - Unidad de Mercadeo y Ventas
    - Tiendas Libres

Es pertinente indicar que durante la gestión objeto de este informe, los nombres de las unidades administrativas experimentaron un cambio su nombre; así la Subgerencia de Gestión de Recursos pasó a Dirección de Gestión de Recursos se denominaba, el Área de Captación de Recursos a Departamento de Captación de Recursos y el Área de Empresas Comerciales a Departamento de Captación de Recursos, esto de conformidad al acuerdo del Consejo Directivo 085-04-2023 mediante el cual se efectúa el cambio de nomenclatura en la estructura organizacional del IMAS.

### Cambios habidos en el entorno durante el período de gestión

Durante el período de gestión hubo algunos cambios en el ordenamiento jurídico. A continuación, se enuncian aquellos que tuvieron incidencia con el quehacer de la Dirección de Gestión de Recursos, así como una sucinta descripción:

NORMATIVA	FECHA	DESCRIPCIÓN
Ley de autorización y condonación para la formalización y recaudación de las cargas sociales	29 de abril 2022  y  5 de diciembre 2023	Ley que autoriza la condonación del principal e intereses (en el caso del IMAS recargos según dictamen de la PGR C-41-2019 del 19 febrero 2019), de la contribución parafiscal de patronos establecida en la Ley N°4760.  Mediante ley 10.432 se amplía en doce meses el plazo establecido en el artículo 4 de la Ley 10.232.
Leyes 10.232 y 10.432		
Reglamento al artículo 6 de la Ley N° 10234, "Ley de fortalecimiento de la competitividad territorial para pronto ver la atracción de inversiones fuera de la Gran Área Metropolitana"	16 de marzo del 2023	Reglamento que regula la aplicación de la reducción de los aportes patronales al IMAS, de las empresas que se ubiquen bajo el Régimen de Zonas Francas fuera del Gran Área Metropolitana. Conforme a lo siguiente establecido en la Ley No. 10.234:  Se exceptúan del aporte de un 0.5% sobre las planillas las empresas de zonas francas nuevas que se instalen fuera de la Gran Área Metropolitana; durante los primeros cinco años de operación.  A partir del año seis y hasta el año diez de operación, la empresa deberá pagar al IMAS un 0.25% por ciento de sus remuneraciones.
43936-MP-COMEX-MTSS-MEP-MDHIS-S		

NORMATIVA	FECHA	DESCRIPCIÓN
		A partir del año once de operación, quedarán sujetas al aporte de 0.5% aplicable a patronos del sector privado.
Reglamento para la Compra de Mercancías para la Venta en Empresas Comerciales del IMAS	17 de marzo del 2023	<p>Consiste en un Reglamento Interno del IMAS aplicable a Empresas Comerciales, mediante el cual se regulan los mecanismos para la compra de mercancías para la venta en las tiendas libres de derechos. MH-DCoP-OF-0116-2023, del día 20 de febrero del 2023, la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda, emitió el criterio sobre este Reglamento.</p> <p>Conforme al oficio No. MH-DCoP-OF-0116-2023, del 20 de febrero del 2023, criterio de la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda referido a la aplicación del artículo No. 1, párrafo tercero, de la Ley No. 9986, Ley General de Contratación Pública.</p> <p>Alcance N°45 a La Gaceta N°50.</p>
Reglamento de Donaciones del IMAS	09 de enero de 2023	<p>Consiste en una modificación parcial al Reglamento Interno del IMAS, mediante el cual se regula el otorgamiento de donaciones a organizaciones sociales y entidades, sin fines de lucro.</p> <p>Alcance N°1 a La Gaceta N°1</p>
RI-CD-002		

Además en el periodo comprendido entre agosto 22 y julio 24, entraron a regir dos normativas que implicaron tomar acciones para adecuar la gestión a la nueva normativa, a saber:

1. Con la publicación del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública el 30 de noviembre del 2022, entró en vigencia la Ley de Contratación Pública, lo que implicó readecuar todos los procedimientos de contratación y para el caso de Empresas Comerciales implicó la emisión de un nuevo Reglamento para la compra de mercancías para la venta en las tiendas libres de Derecho.
2. Con la publicación del Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público el 10 de marzo del 2023, entró en vigencia la Ley Marco de Empleo Público, lo que implicó para el caso de Empresas Comerciales efectuar una serie de consultas y requerir el criterio del Ministerio de Planificación y Política Económica sobre la aplicación o no de dicha normativa a Empresas Comerciales.

Esto incidió además en que los procesos de transformación de los servicios logísticos y bancarios por contratación hacia la modalidad interna, se vieran significativamente retrasados en la programación, debido al tiempo que requirió la definición entre MIDEPLAN y STAP sobre la competencia para revisar y dar aval al Manual de Cargos de Empresas Comerciales requerido para la tramitación de la solicitud de plazas.

Por otra parte, si bien la Ley No. 9998 se encuentra en proceso de reglamentación, es menester mencionarlo dado que incidirá en el tributo de aportes patronales del IMAS. Sobre este particular, la Dirección de Gestión de Recursos, Captación de Recursos y Administración Tributaria, han trabajado arduamente en conjunto con personeros de FODESAF, la CCSS y el MEIC, para construir y afinar la propuesta de Reglamento a la Reducción Especial de las Contribuciones

Sociales, considerando que la CCSS ha emitido recientemente un Reglamento para el Régimen Especial de la Caja Costarricense de Seguro Social (BAS) que se establece en la Ley 9998, y donde hay una fuerte interrelación entre ambos regímenes (el BAS y el de reducción especial) en el marco de los convenios de recaudación que el IMAS y FODESAF mantienen con la CCSS:

<p><b>Reglamento a la</b></p> <p>Ley de Fomento e Incentivos a los Emprendimientos y las Microempresas</p> <p>Ley No. 9998, del 04 de octubre 2021</p>	<p>En proceso de emisión</p>	<p>La propuesta de Reglamento que se ha venido trabajando tiene como objetivo regular el Régimen de Reducción Especial del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), dado que la Ley No. 9998 crea un Régimen Especial de Seguridad Social y un Régimen de Reducción Especial para las microempresas.</p> <p>En el caso de la contribución parafiscal para el IMAS el aporte patronal de aquellas empresas que califiquen como microempresarias pasa a ser del 0.375% sobre las planillas, en lugar del 0.5% que aplica de manera ordinaria, durante un periodo de cuatro años.</p>
--	------------------------------	--

Es importante además señalar, un aspecto muy positivo en el entorno nacional en el periodo comprendido entre 2022 y 2024 que consiste en una dinámica fuerte de recuperación post pandemia de la actividad productiva, comercial y de servicios, que en el caso de aeropuertos se traduce en cifras incrementales de pasajeros recuperando los niveles observados de prepandemia, lo que contribuye a un mercado más dinámico para las tiendas libres de derechos.

Además durante el periodo 2022 se observó un repunte fuerte en el tipo de cambio lo que contribuyó a potenciar las utilidades de las tiendas libres al expresarse en colones las ventas que en un alto porcentaje se realizan en dólares estadounidenses.

No obstante lo anterior, esa tendencia cambió significativamente para el periodo 2023, por lo que el comportamiento del tipo de cambio esta vez incidió adversamente un poco en las utilidades de las tiendas libres al expresarse en colones las ventas que en un alto porcentaje se realizan en dólares estadounidenses.

### Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional

Conforme a la Ley General de Control Interno, Ley N°8292 del 31 de julio 2002 y sus reformas, así como en cumplimiento de normativa interna del IMAS, el Área de Planificación Institucional realiza un seguimiento periódico a los planes de mejora derivados de las autoevaluaciones de cada período.

En este sentido, la Dirección de Gestión de Recursos a la fecha de elaboración del presente informe tiene cumplidas todas las actividades de autoevaluación.

### Acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional

Como parte de las acciones emprendidas para perfeccionar el sistema de control interno, la Dirección de Gestión de Recursos participó activamente en las diversas gestiones que en conjunto se desarrollan desde el Comité Gerencial de Control Interno para planificar,

implementar, evaluar y dar seguimiento a los instrumentos institucionales, sea de Autoevaluación, del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional o para la Gestión en General de Riesgos.

En el plano de instrumentos, anualmente, los estados financieros del Departamento de Empresas Comerciales (órgano-empresa) son sometidos a un proceso de auditoría externa, por lo que se promovió la ejecución y seguimiento a los procesos de dicha Auditoría Externa, tanto para la toma física de todos los inventarios de mercancías, como a los estados financieros de Empresas Comerciales, cuyos resultados se plasmaron en dictámenes de opinión limpia contenidos en los informes presentados según lo siguiente:

- Período 2022, empresa auditora **CROWE HORWATH CR, S.A**, Carta de Gerencia al 31 de diciembre 2022 e Informes Financieros Auditados Periodo 2022, presentados ante el Consejo Directivo mediante oficio IMAS-SGGR-056-2023 del 11 de mayo 2023.
- Período 2023, empresa auditora **CROWE HORWATH CR, S.A.**, Carta de Gerencia al 31 de diciembre 2023 e Informes Financieros Auditados Periodo 2023, presentados ante el Consejo Directivo mediante oficio IMAS-SGGR-084-2023 del 14 de mayo 2024.

También se emprendió la revisión y actualización del Manual Operativo de Empresas Comerciales y el Manual Operativo de la Unidad de Administración Tributaria, de conformidad con el procedimiento institucional ambos fueron sometidos a conocimiento de Planificación Institucional, se recibieron los criterios técnicos y se encuentran en revisión por parte de Empresas Comerciales y Administración Tributaria, para proseguir con el siguiente paso en procura de su aprobación, publicación y entrada en vigencia.

Otras normativas relevantes como; el Reglamento de Cobro del IMAS, el Reglamento del Impuesto a Moteles y Lugares Afines, el Reglamento de Donaciones del IMAS, habían sido actualizados muy recientemente, por lo que el esfuerzo en estos casos se enfocó más bien en propiciar su correcta implementación y uso óptimo por parte del equipo humano.

Un aspecto muy importante al que se abocó esta Dirección, fue a atender y cumplir las recomendaciones emanadas de los estudios e informes efectuados por la Auditoría Interna; a tal efecto, mediante el Sistema Integrado de Auditoría Interna del IMAS, se puede observar las recomendaciones que correspondía a la Dirección de Gestión de Recursos que han sido atendidas y cuyo resumen se presenta a continuación:



NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO	OBSERVACIÓN
AUD-005-2024	4.9 Establecer las líneas de autorización para los adelantos de efectivo de caja chica para el Administrador General y a las Jefaturas de las Unidades del Departamento, en concordancia con los niveles jerárquicos de cada Unidad. Considerar tratamientos alternativos ante la existencia de casos de ausencias.	Atendido	Se emitió tabla de autorizaciones para adelantos de caja chica
AUD 006-2023	4.1 a) Instruir al Administrador General de DEC para que elabore un estudio de análisis e impacto de la rentabilidad del proceso, basado en la transferencia de riesgos para cada uno de los Incoterms empleados para las compras de mercaderías, con la finalidad de determinar cuál o cuáles incoterms son los que se ajustan a la naturaleza del giro del negocio del DEC del IMAS. 4.1 b) Una vez determinado cuales Incoterms son los que atienden los riesgos y responsabilidades Institucionales referente al transporte de las mercaderías importadas, incorporar en las Ordenes de Pedido, las condiciones actuales pactadas con los proveedores, en relación con la contratación de los Incoterms.	Atendido	Se efectuó el estudio y se delimitó los Incoterms a emplear y se instruyó su incorporación a las órdenes de compra
AUD 006-2023	4.2 Instruir al Administrador General de DEC, para que en concordancia con el cumplimiento de la recomendación 4.1 de este informe, se realice el procedimiento asociado con las actividades y responsabilidades para el establecimiento y aplicación de los Incoterms con fundamento en la transferencia de riesgo aplicable a cada una de las compras en el DEC.	Atendido	Se elaboró el procedimiento, se revisó con la Auditoría Interna y se instruyó la adopción del mismo, así como su incorporación al Manual Operativo.
AUD 013-2023	4.1 Realizar las gestiones pertinentes con el Área de Asesoría Jurídica del IMAS, para que en los contratos futuros de “Contratación de Servicio de Administración por Categorías en Tiendas Libres del IMAS”, se incorpore un aparte dentro del contrato a suscribir entre las partes que incluya el tratamiento de los datos para la clasificación, administración y uso eficiente de la información del Departamento de Empresas Comerciales, que considere al menos lo siguiente de forma, secuencial o numérica; el proceso de acceso, creación, recolección, manejo, uso, seguridad, confiabilidad, certeza, medición, razonabilidad, de los datos, información o bases de datos a suministrar a terceros, clasificando los datos sensibles, aplicaciones, sistemas, canales de comunicación, entre otros, para el trasiego de información cuyo fin es garantizar la confidencialidad y trazabilidad de los datos entregados, así como la recuperación una vez concluido el proceso para el cual fueron suministrados.	Atendido	Se gestionó ante la Asesoría Jurídica la emisión de cláusula para el tratamiento de los datos conforme a los alcances de la recomendación

NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO	OBSERVACIÓN
AUD 013-2023	4.2 Realizar las gestiones pertinentes para que previo a futuras contrataciones similares a la licitación supra indicada objeto de estudio de revisión, se proceda a desarrollar las metodologías para medición del impacto obtenido antes, durante y al cierre de la Contratación respectiva. Dichas mediciones deberán ser consideradas para las tomas de decisiones sobre las eventuales ampliaciones.	Atendido	Se efectuaron los estudios previos a una nueva contratación y se emitió una metodología para medición del impacto antes, durante y al cierre de la contratación
AUD 022-2021	4.1 Analizar y modificar en el Manual Descriptivo de Clases y de Cargos de Empresas Comerciales, la segregación de funciones incompatibles de acuerdo con lo que establece la norma 2.5.3 de las Normas de Control Interno para el sector público, en cuanto a la custodia de los inventarios en las Tiendas Libres y la aplicación de los ajustes de ese inventario.	Atendido	Se modificó y aprobó el Manual de Clases y Cargos de Empresas Comerciales incluyendo la recomendación

Se informa además de las acciones atendidas, las cuales le correspondían a la Administración de Empresas Comerciales, sea al Administrador General o bien a alguna de las unidades administrativas de dicho Departamento, a continuación se detalla la información evidenciada en el Sistema Integrado de Auditoría Interna del IMAS:

NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO
AUD-005-2024	4.11 Empezar las acciones administrativas que correspondan para que el proceso de adelantos de efectivo para Gastos por Fondo Fijo se realice con la debida antelación a la realización efectiva del gasto y para el caso de sus liquidaciones en el plazo normado, en apego al Reglamento para la Administración y Uso de los Fondos Fijos Institucionales.	Atendido
AUD-005-2024	4.10 Empezar las acciones administrativas para que se proceda a dar cumplimiento a la obligatoriedad de documentar la justificación detallada que motive de manera suficiente, clara y veraz, la utilización de los recursos del Fondo Fijo, de conformidad con Reglamento para la Administración y Uso de los Fondos Fijos Institucionales.	Atendido
AUD 013-2023	4.4 Definir los nuevos indicadores basados en la implementación de la planimetría con el objetivo de analizar el comportamiento de la gestión de ventas del periodo vigente, para determinar el crecimiento del impacto de las ventas totales.	Atendido
AUD 013-2023	4.5 Elaborar un mecanismo de control para la clasificación, administración y uso eficiente de la información del Departamento de Empresas Comerciales, que describa de forma secuencial o numérica el proceso de acceso, creación, recolección, manejo, uso, seguridad, confiabilidad, y razonabilidad, de los datos, información o bases de datos a suministrar a terceros, clasificando los datos en sensibles y no sensibles, aplicaciones, sistemas, canales de comunicación, entre otros, para el trasiego de información cuyo fin es garantizar la confidencialidad y trazabilidad de los datos entregados para este tipo de licitaciones, así como la recuperación una vez concluido en proceso para el cual fueron suministrados según sus riesgos asociados.	Atendido
AUD 013-2023	4.6 Ordenar a la Jefatura de Mercadeo y Ventas, que con base en la información proporcionada por parte de la empresa adjudicada, realice un análisis integral de la gestión de ventas totales identificando los puntos de mejora para incrementar las ventas totales mensuales en las Tiendas Libres.	Atendido

NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO
AUD 013-2023	4.7 Gestionar la adquisición de una solución automatizada para la gestión de ventas, con lo cual se genere la reportería necesaria que contenga al menos siguientes indicadores:• Índice de crecimiento de ventas. • Índice de crecimiento de las ventas anuales promedio, • Cierre de ventas (con los datos recabados por la Administración)• Mercadería disponible. • Cobertura de stock. • Mercancía fuera de stock, en la gestión de ventas mediante la utilización del diagrama de Pareto (o el que más se ajuste al giro del negocio) para concentrar el esfuerzo en el 20% de los productos que generan el 80% de las ventas, pues éstos influyen en un 80% también en la rotación del inventario y en el nivel de servicio. • Éxito en ventas; y con el resultado de éste se proceda ajustar el planteamiento de la gestión de Mercadeo y Ventas.	Atendido
AUD 021-2023	4.2 Diseñar como mecanismo de control, un instructivo para la elaboración del Plan Anual de Inventario, identificado en el Procedimiento No. 40. Toma física de inventario anual.	Atendido

En lo que respecta al Departamento de Captación de Recursos, la Unidad de Administración Tributaria o la Unidad de Donaciones, no se reportan recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna.

En el caso de Donaciones se informa que la Auditoría Interna autoriza el libro de actas de la Comisión de Donaciones y posteriormente una vez terminado cada tomo es revisado por dicha auditoría, por lo que se recibieron observaciones, las cuales han sido atendidas por la jefatura de la Unidad de Donaciones.

### Principales logros alcanzados durante la gestión

A continuación, se detallan los diez principales logros que describen el trabajo realizado durante la gestión. El orden en que se presentan, no determina la relevancia de los mismos. Es menester destacar que, para cada uno de los aspectos que se señalan, fue necesaria la reunión de esfuerzos de diversas personas e instancias, sin las cuales no hubiese sido posible su materialización.

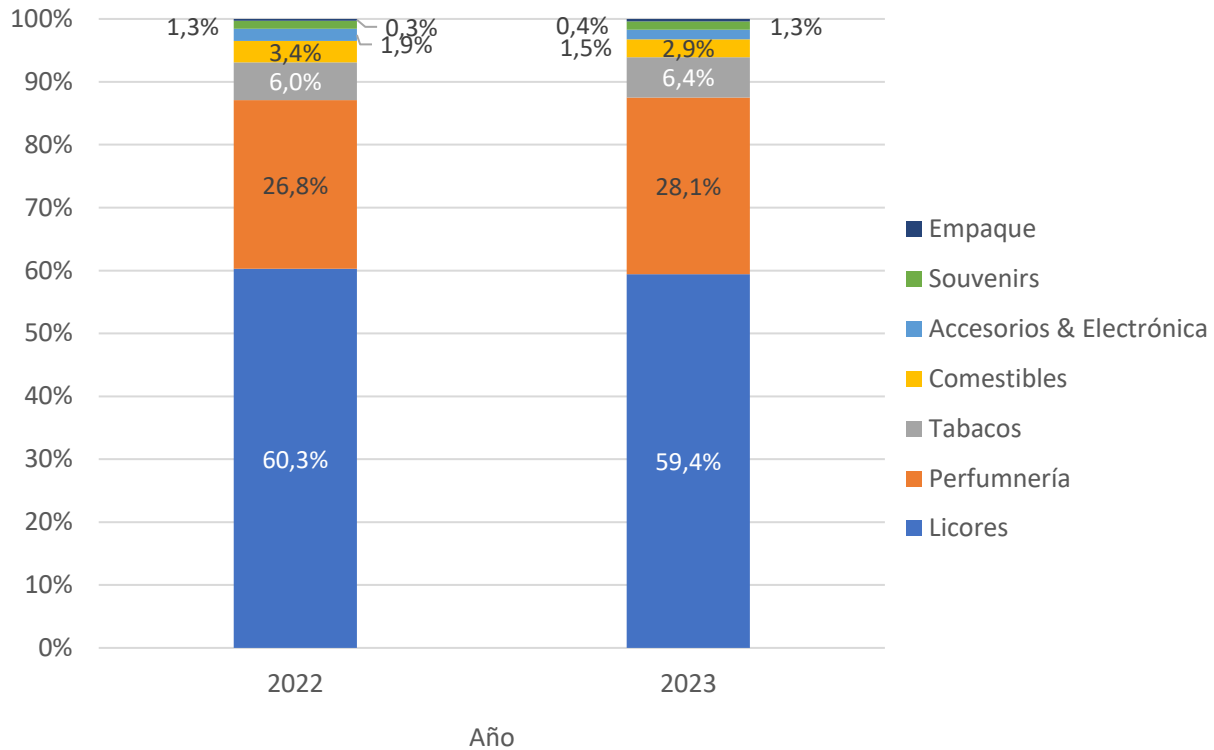
#### I. Incremento en las ventas de Empresas Comerciales

Durante el periodo de gestión de esta Dirección, las ventas de Empresas Comerciales han experimentado un incremento continuo, así al finalizar el periodo 2022 se logró un monto total de \$31.668.338 (treinta y un millones seiscientos sesenta y ocho mil trescientos treinta y ocho dólares estadounidenses), que equivalen a un incremento de 1,2%. Con respecto a la meta propuesta se alcanzó un cumplimiento del 93%.

Mientras que al finalizar el periodo 2023, se lograron ventas por \$37.402.443 (treinta y siete millones cuatrocientos dos mil cuatrocientos cuarenta y tres dólares), que equivalen a un 18,1% de incremento con respecto al año 2022. En relación con la meta propuesta se obtuvo un cumplimiento del 98%

Un indicador importante es la venta promedio por factura emitida en tiendas libres, el cual durante el periodo 2022 se situó en \$79,1, mientras que en el periodo 2023 fue de \$83,40, experimentando mejoras respecto al comportamiento observado en prepandemia.

En lo que respecta a la distribución por categoría se tiene la siguiente distribución, donde destaca la contribución que tiene perfumería, tratamiento y color que viene creciendo de formas constante desde el 2021, repunta en el 2022 y se fortalece aun más en el 2023.



## II. Incremento en la Recaudación Tributaria

En lo que respecta a la Administración Tributaria, se destacan los niveles de cumplimiento obtenidos en los ingresos tributarios, correspondiente a los aportes patronales de la empresa privada y entidades públicas, el impuesto a moteles y lugares afines y a recargos e intereses, ya que en el periodo 2022 se alcanzó una recaudación de ₡46 079 645 413 colones, que equivalen a un cumplimiento promedio del 113.75% de la meta anual. Mientras que en el periodo 2023, la recaudación fue de ₡ 50.137.182.962, que equivalen a un cumplimiento del 100% de la meta anual.

Cabe destacar que los ingresos tributarios incrementaron un 8,81% en el 2023, con respecto al periodo 2022.

### III. Disminución de la cuenta por cobrar que gestiona la Administración Tributaria:

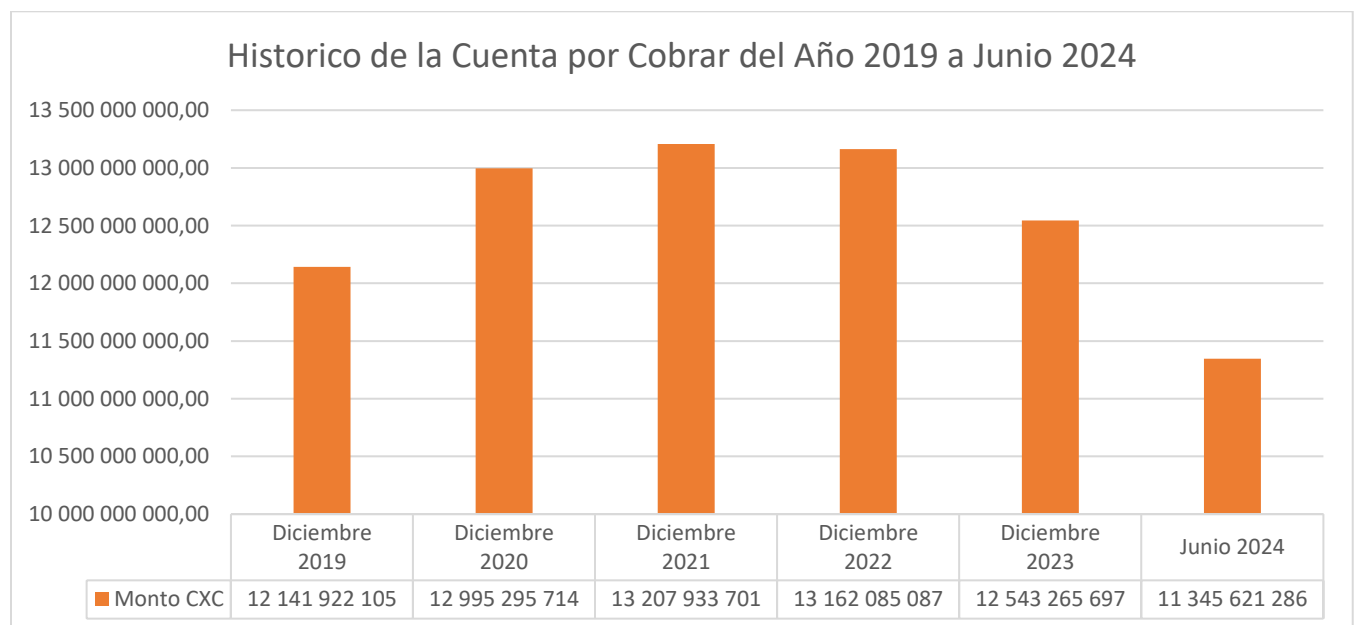
Es muy importante señalar los excelentes resultados obtenidos respecto a la gestión de la cuenta por cobrar, ya que se destaca la disminución de un 14% al I semestre 2024, conforme se puede observar en el siguiente cuadro:

**COMPARACIÓN DE LA CUENTA POR COBRAR, SEGÚN TIPO,  
 SALDOS I SEMESTRE 2023 vrs I SEMESTRE 2024  
 (montos en colones corrientes)**

CONCEPTOS	SALDOS AL 30 JUN 2023	SALDOS AL 30 JUN 2024	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Ley 4760-6443 Patronos	9,422,150,732	7,818,544,400	(1,603,606,332)	-17.02%
Ley 9326 Moteles	2,908,684,139	2,626,898,356	(281,785,783)	-10%
Otras CXC	875,137,175	900,178,530	25,041,355	3%
<b>Totales</b>	<b>13,205,972,047</b>	<b>11,345,621,287</b>	<b>(1,860,350,760)</b>	<b>-14%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Administración Tributaria, según datos de registro auxiliar en el sistema SAP. Nota: los saldos de la cuenta a cobrar incluyen recargos.

En el siguiente gráfico se ilustra de mejor forma el comportamiento que se ha tenido a lo largo de la gestión.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Administración Tributaria, según datos de registro auxiliar en el sistema SAP.

Es de destacar que a partir del 2022, es logró una reducción sostenida de la cuenta por cobrar esto mediante la implementación de una estrategia que combina esfuerzos de gestión cobratoria con acciones de depuración de la cartera mediante gestiones de declaratoria de incobrabilidad con fundamento en el artículo No. 40 del Reglamento para la gestión administrativa y judicial de las cuentas por cobrar del IMAS.

#### IV. Implementación de la Ley de Condonación de Deudas Patronales:

Con la entrada en vigor de la Ley No. 10.232 se atendieron un total de 92 solicitudes para la condonación de principal e intereses de deudas patronales, amparados en la Ley No. 10232, para todas ellas se realiza un análisis para evaluar si cumplen o no con los criterios indicados por el acuerdo del Consejo Directivo N° 333-11-2022, posterior a este análisis la Dirección de Gestión de Recursos realizó un análisis de cada solicitud y emitió las resoluciones administrativas, determinándose que 54 de estas solicitudes cumplen con los criterios para aplicar la condonación por un monto total condonado de ₡2.033.256,70 colones a la fecha de emisión de este informe, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

#### GESTIONES DE CONDONACIÓN LEY 10.232 (montos en colones corrientes)

MES	SOLICITUDES RECIBIDAS	CONDONADO	% SOLICITUDES CONDONADAS	NO CONDONADO	% SOLICITUDES NO CONDONADAS	MONTO CONDONADO
ene-23	18	8	44%	10	56%	184,965.41
feb-23	15	7	47%	8	53%	258,773.12
mar-23	22	17	77%	5	23%	554,735.10
abr-23	6	5	83%	1	17%	267,099.35
may-23	5	4	80%	1	20%	195,585.08
jun-23	4	4	100%	0	0%	126,259.28
jul-23	3	1	33%	2	67%	44,140.28
ago-23	1	0	0%	1	100%	-
sep-23	2	1	50%	1	50%	2,039.80
oct-23	3	1	33%	2	67%	80,864.68
nov-23	7	3	43%	4	57%	109,690.44
dic-23	1	1	100%	0	0%	97,712.00
ene-24	3	2	67%	1	33%	111,392.16
feb-24	1	0	0%	1	100%	-
mar-24	0	0	0%	0	0%	-
abr-24	1	0	0%	1	100%	-
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>54</b>	<b>59%</b>	<b>38</b>	<b>41%</b>	<b>2,033,256.70</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Administración Tributaria y Dirección de Gestión de Recursos.

#### V. Gestiones relevantes ante entidades públicas

Durante la gestión, con el acompañamiento de Doña Hellen Somarribas quien fungía como Gerente General se llevaron a cabo una serie de gestiones ante entidades públicas con el objetivo de obtener avales, aprobaciones, criterios, o autorizaciones, según sea cada caso, dentro de las más relevantes se pueden indicar las siguientes:

- **Exclusión Ley marco de Empleo Público:**

Si bien la Procuraduría General de la República ha teorizado mediante diferentes criterios sobre la naturaleza particular de las tiendas libres de derechos del IMAS, estableciendo que es una forma “sui generis” de ente público no estatal, que constituye un órgano empresa al desarrollar una actividad económica no esencial en complemento al fin público

de la institución y cuyas relaciones de trabajo con el personal son de régimen mixto esencialmente de derecho privado en sus relaciones laborales y pública en cuanto a legalidad de probidad, ética y moralidad administrativa;

No obstante, con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público surgió una suerte de limbo de interpretación normativa, por lo que se gestionó consulta ante MIDEPLAN, determinado dicho Ministerio mediante oficios MIDEPLAN-DM-OF-0986-2023 del 07 de junio del 2023, MIDEPLAN-DM-OF-1089-2023 del 22 de junio del 2023 y MIDEPLAN-DM-OF-0260-2024 del 4 de febrero del 2024 que las relaciones de trabajo de Empresas Comerciales se encuentran fuera del ámbito de aplicación de la Ley Marco de Empleo Público debido al ámbito en competencia bajo el cual se desarrolla la actividad comercial de tiendas libres, sea tanto dentro de las terminales aeroportuarias como en relación a los otros duty free del mundo. Conforme a lo siguiente:

*“Por ende, en virtud de que la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento refieren que cualquier institución o empresa pública que participe en el régimen de competencia está excluida de su ámbito de aplicación, la exclusión de las tiendas comerciales del IMAS obedece exclusivamente a su régimen de competencia, siendo este el único parámetro que habilita su exclusión de dichos cuerpos normativos. En todo lo demás, el oficio N° MIDEPLAN-DM-OF-1089-2023 de fecha 22 de junio de 2023, se mantiene incólume.”* Cit. MIDEPLAN-DM-OF-0260-2024. (el subrayado es propio)

Esto es de particular importancia, ya que abre un espacio de oportunidades para que Empresas Comerciales pueda operar como una empresa privada en cuanto a las disposiciones sobre el personal que labora para el negocio.

#### - **Exclusión Regla Fiscal:**

Se efectuaron gestiones para la exclusión de los recursos del Programa de Empresas Comerciales de la Regla Fiscal, debido a que la actividad comercial que desarrollan las tiendas libres del IMAS se desarrolla en un contexto de competencia, los fondos de operación de Empresas Comerciales son propios pues son generados por el mismo negocio mediante ventas y además el índice de endeudamiento es inferior la 50% considerando los pasivos respecto a los activos.

Así el Ministerio de Hacienda autorizó la exclusión de los recursos presupuestarios de Empresas Comerciales de la aplicación de la regla fiscal; para el periodo 2023 mediante oficio MH-DM-OF-2872-2022 del 20 de diciembre del 2022, para el periodo 2024 a través del oficio MH-DM-OF-1030-2023 del 22 de junio del 2023 y para el periodo 2025 por medio del oficio MH-DVME-OF-119-2024 del 12 de junio del 2024.

Este logro es muy importante, pues le permite a Empresas Comerciales crecer en su actividad comercial sin limitación en el incremento en los recursos presupuestarios que apalanquen tal crecimiento de ventas.

No se omite informar que esta es una gestión que se debe efectuar a más tardar el 31 de mayo de cada año, e implica la presentación de la certificación de deuda, así como los estados financieros auditados de Empresas Comerciales.

#### - **Autorización Contabilidad Nacional para el uso del método de costeo de inventarios, costo promedio ponderado:**



Mediante oficio MH-DGCN-DIR-OF-0388-2023, del 25 de mayo del 2023, la Contabilidad Nacional aprueba el uso al IMAS del Método de Costeo de Inventarios Costo Promedio Ponderado, conforme lo siguiente:

*“Como es de su conocimiento y de acuerdo a la NICSP 12- Inventarios y a la Políticas Contable General 1.89, los entes contables deben aplicar con carácter general el método de valuación PEPS por una situación de homologación de métodos de valuación que se requiere en la técnica en la elaboración de los Estados Financieros Consolidados del Sector Público que tiene bajo la responsabilidad esta Contabilidad Nacional de acuerdo con la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos (8131).*

*Ahora bien, dentro del razonamiento que realiza el IMAS se menciona la obligatoriedad que tiene el en el cumplimiento de la normativa tributaria conforme al artículo 36 que indica:*

*“..Para efectos de cálculo del impuesto del Depósito, utilidad bruta y precios de las mercancías nacionales, su costo se calculará por el método de promedios ponderados. Para efectos de cálculo de utilidad bruta y precios de las mercancías que no sean nacionales, se utilizará el método precitado y reconocerá, además, un incremento en el valor CIF de las que hayan sido adquiridas al crédito con plazo de hasta noventa días, equivalente al que se estime oficialmente por concepto de devaluaciones de la moneda que afecten tales transacciones comerciales...”*

**Bajo esta perspectiva, la Contabilidad Nacional concede de manera particular y especial el uso del método de valuación Promedio Ponderado, para lo cual debe cumplir con los siguientes puntos:**

*1- De acuerdo con el entorno del negocio y los requerimientos tributarios el IMAS debe cumplir con el proceso contable y elaborar los estados financieros individuales para las empresas comerciales con tratamiento contable NICSP y las Políticas Contables Generales a excepción de la 1.89 mencionada anteriormente.*

*2- De igual manera el IMAS como ente contable debe elaborar sus estados financieros individuales con base a lo establecido por la Contabilidad Nacional y con tratamiento contable NICSP.*

*3- El IMAS como ente contable debe elaborar los Estados Financieros Consolidados considerando las contabilidades mencionadas en los puntos 1 y 2.*

*4- Para el proceso de consolidación el IMAS debe aplicar las NICSP 35- Estados Financieros Consolidados, para ello se le recomienda establecer una participación patrimonial considerando la metodología que ha emitido la Contabilidad Nacional en cuanto al capital inicial.*

*5- De igual manera es recomendable que los responsables contables del IMAS analicen las NICSP 34- Estados financieros separados, NICSP 35- Estados financieros consolidados; NICSP 36- Inversiones en asociadas y negocios conjuntos; NICSP 37-Acuerdos conjuntos, NICSP 38- Revelación de intereses en otras entidades, y determinen si les aplica o no.*

*6- Para el uso del método de valuación de inventarios por promedio ponderado, el IMAS debe establecer una política particular justificándola con lo resuelto en este oficio.*

*7- Para los primeros estados financieros en el estado de notas contables en donde se aplique los puntos anteriores, el IMAS debe realizar una nota particular con las razones para el uso del método promedio ponderado. De igual manera debe incluir un cuadro de cálculo que muestre con valores el uso de método de valuación PEPS y la de Promedio Ponderado, derivar de ahí una valoración del costo beneficio o costo de oportunidad considerando los recursos públicos. Para los siguientes estados financieros solo debe hacer mención de dicha nota explicativa en el estado de notas contables.*



8- *Dado el uso de moneda extranjera el IMAS debe analizar muy bien la NICSP 4- Efectos de las variaciones en las tasas de cambio en moneda extranjera, y los impactos financieros y contables del diferencial cambiario.*” (el subrayado es propio)

Este es un logro muy importante, tanto para Empresas Comerciales como para el IMAS, pues le ha permitido a la Institución ahorrarse varios cientos de miles de dólares debido a las acciones de adecuación a las herramientas informáticas que debía efectuar, además desde el punto de vista comercial el uso de PEPS no le aporta valor al negocio, por el contrario, conllevaba una serie de dificultades y limitaciones asociadas al proceso de control y uso de espacio por lotes de pedido.

## VI. Negociación de nuevos espacios

Una de las limitaciones más importante que tiene Empresas Comerciales es el acceso al espacio y la calidad del mismo, en las terminales aeroportuarias en AIJS y AIDO, lo cual incide en un menor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece ese mercado en crecimiento. Dado que al no disponerse de espacios bien ubicados, bajo una configuración apropiada y con espacio suficiente, la exhibición de las mercancías no es la más apropiada y con limitaciones en la profundidad del mix de productos, además en salidas internacionales las tiendas se ubican lejos de las áreas de acceso por lo que los pasajeros son expuestos primero a las tiendas de algunas de las marcas de fantasía del grupo arribada (Britt).

Bajo esta perspectiva uno de los esfuerzos más relevantes que se ejecutó fue gestionar el acceso a espacios, dado que esta Dirección valora que:

- a. el Contrato de Concesión de la terminal aeroportuaria en Liberia al establecer un área máxima de asignación al IMAS de 150mts<sup>2</sup>, contraviene la ley No. 4760 en el artículo 14 inciso h, donde es claro que la ley no establece límite alguno al otorgamiento de metraje y este contrato es posterior a la reforma a esta ley constitutiva del IMAS, se transcribe la norma indicada:

*“(…) El encargado de la administración de puertos, fronteras y aeropuertos internacionales, deberá garantizar condiciones de espacio y ubicación preferentes para las instalaciones de las tiendas libres de derechos, sin costo adicional para el IMAS. (Este inciso h) del artículo 14, fue adicionado por el inciso b) del artículo 1º, de la Ley N.º 8563, de 30 de enero de 2007. Publicada en La Gaceta N.º 26 de 6 de febrero de 2007.)”* (el destacado es nuestro)

Ante esta situación, en atención al acuerdo No **44-02-2022** del Consejo Directivo, en conjunto con la Asesoría Jurídica y con apoyo de Presidencia Ejecutiva, se remitió al CTAC (Consejo Técnico de Aviación Civil, administración suscribiente de este contrato de concesión) una propuesta de modificación unilateral de contrato con fundamento en las facultades que otorga a la Administración concedente el punto No. 15.4 “*Modificación unilateral de las Obras*” del Contrato de Concesión. No obstante, esta gestión no prosperó porque no fue aprobada por el CTAC.

- b. el Cartel para la Contratación de la Gestión Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en la sección V.C.7. Plan Comercial y de Promoción del AIJS, sección c) Oportunidades de ingresos no aeronáuticos, establece que

*“En la elaboración del plan, el oferente debe incluir un plan de distribución espacial que contemple la ubicación de todos los servicios en el AIJS, incluyendo los locales o áreas comerciales. Este Plan de Distribución de Áreas Físicas deberá incluir, por lo menos, el lado terrestre y la terminal principal de pasajeros, incluyendo los espacios adicionales resultante del proyecto de expansión de la terminal que actualmente está siendo desarrollado, y las áreas de la terminal remota de pasajeros. Para efectos de esta licitación, los oferentes deberán utilizar los siguientes parámetros para la determinación de áreas de las terminales.”*

<b>Áreas Comerciales m<sup>2</sup></b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>
Comida y Bebidas	1,323	2,249	1,880	2,500	3,000
Tiendas	173	294	480	660	830
<b>Tiendas Libres “Duty Free”</b>	<b>247</b>	<b>420</b>	<b>580</b>	<b>1,085</b>	<b>1,300</b>
Publicidad	100	170	140	160	180
Banco e Instituciones Financieros	44	75	100	125	150
Otros	77	131	160	180	200
<b>Totales</b>	<b>1,964</b>	<b>3,339</b>	<b>3,340</b>	<b>4,710</b>	<b>5,660</b>

*Para efectos de la presentación del Plan Comercial, y la proyección de los flujos de caja, todos los Oferentes deberán basar sus ofertas en estas áreas disponibles, empezando con el espacio indicado para el año 2000. En este sentido, las Ofertas deben reflejar el ingreso generado por estas áreas, de acuerdo con los espacios indicados. (los destacados son nuestros)*

Siendo que a la fecha el IMAS tiene asignado un espacio de aproximadamente 792,5 mt<sup>2</sup> en Alajuela, se percibe que el CTAC no promovido que el Gestor cumpla con la condición cuartelaria en lo que respecta a las tiendas libres “duty free” del IMAS, ante esto se gestionó varias solicitudes de asignación de espacio (espacio de la denominada tienda colibrí, espacio en diferentes secciones del AIJS), los resultados han sido parciales.

La limitación tiene un común denominador; a saber el desinterés por parte del Consejo Técnico de Aviación Civil por atender y cumplir lo que la ley No. 4760 le establece como obligación al tratarse de administración a cargo de los aeropuertos internacionales. Su solución requerirá una fuerte acción de alto nivel en el ámbito político, para que se concilie el interés institucional del IMAS con la operación de las tiendas libres del IMAS con el interés del CTAC. Un escenario último, no tan deseable por los tiempos de resolución que conlleva, sería emprender acciones judiciales para que los jueces diriman la situación y otorguen al IMAS indemnización por los beneficios caídos al no disponerse de los espacios suficientes requeridos para la operación de las tiendas libres del IMAS.

## VII. Plan de mercadeo y de mejora del servicio al cliente

En procura de impulsar las ventas de Empresas Comerciales se trabajó, en conjunto con la Administración General y el equipo de mercadeo y ventas, la elaboración de dos instrumentos esenciales:

**El Plan de Mercadeo**, cuyo objetivo es hacer un abordaje integral a los elementos esenciales del mix mercadotécnico para su ejecución a partir del 2024. Combinando dentro de su estrategia de comunicación la esencia y fin social de Empresas Comerciales con la propuesta comercial de valor basada en productos, ofertas y descuentos, cuya divulgación recurre a medios digitales (redes sociales, pautas en la web, medios de noticias virtuales, etc) y articulando estos mensajes con piezas de ambientación en plaza, pantallas y material pop, junto a las mejoras en la infraestructura y muebles de las tiendas, abastecimiento continuo de mercancías que eviten el quiebre de inventarios y la exhibición sobre el eje de la ejecución de la planimetría.

A los efectos de exponer el Plan de Mercadeo elaborado (se había programado una presentación a Gerencia General), la cual se debió reprogramar en varias oportunidades, para luego llevarla a Presidencia Ejecutiva y con los ajustes fruto de esta fase de revisión presentarla al Consejo Directivo.

**Plan de Servicio al Cliente**, cuyo objetivo es hacer un abordaje integral a los elementos esenciales del servicio al cliente, buscando una experiencia gratificante a la persona cliente. El planteamiento va desde los procedimientos y los protocolos de abordaje, atención, servicio y técnicas de ventas, su modelaje y práctica de reiteración para convertirla en hábito, la capacitación y adiestramiento, la vestimenta e imagen, así como el establecimiento de marco sancionatorio y de incentivos al personal.

A los efectos de exponer el Plan de Servicio al Cliente elaborado, se había programado una presentación a Gerencia General (la cual se debió reprogramar en varias oportunidades), para luego llevarla a Presidencia Ejecutiva y con los ajustes fruto de esta fase de revisión presentarla al Consejo Directivo.

## VIII. Estudios de Factibilidad para nuevos centros de Operación

En procura de aprovechar las oportunidades que la normativa faculta al IMAS al permitir la explotación exclusiva de tiendas libres de derechos en Puertos y en Puestos Fronterizos, se realizaron las siguientes acciones:

- a. **Estudio de factibilidad** para el desarrollo de un nuevo centro de operación de **tiendas libres del IMAS dentro del Puesto de Integración Fronteriza de Peñas Blancas**, presentación y aprobación del Consejo Directivo, y coordinaciones con la administración a cargo del proyecto Puesto de Integración Fronteriza de Peñas Blancas (PIF PB).

Esta iniciativa incluye el desarrollo de 2 espacios dentro de la terminal de pasajeros de PIF Peñas Blancas para ubicar una tienda de IMAS en llegadas al país y otra en salidas hacia Nicaragua, las cuales serán entregadas a Empresas Comerciales en obra gris listas para ser acondicionadas con muebles y componentes internos.

Según indican los personeros a carga del proyecto para el I trimestre 2025 estará lista dicha infraestructura.

Según los resultados del estudio de factibilidad, este centro de operación es rentable para el IMAS, ya que proyectan niveles interesantes de operación, fortaleza competitiva en las líneas de productos y niveles de rentabilidad relevantes.

- b. Estudio de factibilidad para **tienda libre del IMAS en el Puesto de Integración Fronteriza de Paso Canoas**. Los resultados del estudio evidencia que bajo la forma de operación de este puesto con un flujo de personas solo de Panamá hacia Costa Rica, los niveles de visitación previstos y la competencia existente en la línea limítrofe, hacen que en las circunstancias actuales esta opción no sea rentable.
- c. Estudio de factibilidad para **tienda libre del IMAS en el Puerto de Puntarenas**. Los resultados del estudio evidencia que bajo el volumen actual de operación de cruceros en este puerto y dado el volumen de personas pasajeras, bajo las circunstancias actuales esta opción es muy limitada y con cierta probabilidad oscilaría entre niveles bajos de rentabilidad y no rentabilidad. Por lo que sería conveniente monitorear la plaza, observando su evolución y determinando el momento en que tenga un volumen interesante de visitación que aporte solidez a la apertura de una tienda libre del IMAS en este puerto.
- d. Estudio de factibilidad para **tienda libre del IMAS en el Puerto de Limón**. Los resultados del estudio evidencia que bajo el volumen actual de operación de cruceros en este puerto y dado el volumen de personas pasajeras, bajo las circunstancias actuales esta opción tiene buen potencial y según los resultados del estudio concluyen que una tienda libre del IMAS en este puerto es rentable. Por lo que sería conveniente iniciar las gestiones con la administración de puertos de cruceros en Limón en procura de negociar la asignación de espacio para tal operación.

#### IX. Modelo de gestión para los servicios logísticos y bancarios

Desde hace muchos años Empresas Comerciales para la operación de las Tiendas Libres, viene contratando una serie de servicios muy importantes en la cadena de abastecimiento y valor, tales son: la gestión de emisión de facturas y cobro de las mismas, la administración de los inventarios en la bodega general (CEDI) y bodegas auxiliares, el transporte de distribución de mercancías de la bodega principal a tiendas o de CEDI a bodegas auxiliares, el transporte caucionado de mercancías de almacén fiscal a CEDI, el transporte de valores y los servicios de almacén fiscal.

Según los análisis efectuados, el pago que el IMAS efectúa sobre dichas contrataciones es muy significativo, y al efectuar el análisis comparando dichos servicios bajo un esquema de contrataciones administrativas con la implementación bajo un modelo interno de prestación de servicios, resultó del informe lo siguiente:

- a. **Servicios cuya relación costo - beneficio es más rentables contratarlos al mercado mediante contratistas privados:** servicio de almacén fiscal, servicio de transporte caucionado de mercancías y servicio de transporte de valores; en todos estos casos, el volumen de operación que se tiene y los costos de dotar a Empresas Comerciales de lo necesario para su gestión interna, no compensan en

beneficio, por lo que la mejor opción es recurrir a la contratación administrativa de los mismos.

- b. **Servicios cuya relación costo - beneficio es más rentable implementarlos internamente:** la gestión de cajas (emisión y cobro de facturas), la administración de los inventarios en la bodega general (CEDI) y de las bodegas auxiliares, así como el transporte de distribución de mercancías de la bodega principal a tiendas o de CEDI a bodegas auxiliares.

Bajo esta perspectiva y teniendo presente que el Consorcio BCR-BCR Logística quien presta dichos servicios, indicó en el 2022 su interés de no continuar prestando los servicios, esta Dirección en conjunto con la Administración de Empresas Comerciales definió e implemento una ruta de trabajo compuesta de tres pilares:

- **Dotar a Empresas Comerciales del Recurso Humano necesario para la puesta en funcionamiento del modelo interno de prestación de servicios**, para lo cual se hicieron los estudios técnicos de: estudio de mercado de salarios, informe de modificación al manual de cargos de Empresas Comerciales y informe de solicitud de plazas requeridas (incluyendo aquellas que se habían quedado pendientes para completar las jefaturas de tienda y nuevas plazas de vendedores para cubrir parte de los proyectos nuevos).

#### **Logros:**

- ✓ **Estudio de mercado de salarios realizado incluyendo puestos nuevos y puestos actuales.** En este se concluye que Empresas Comerciales para la mayoría de puestos tiene salarios inferiores a la media de mercado, inferiores a puestos similares en el IMAS, inferiores a los nuevos salarios originados en la Ley Marco de Empleo Público, incluso algunas jefaturas de DEC tiene salarios inferiores a profesionales de nivel dos de IMAS, aspecto que es pertinente que se atienda y resuelva por las implicaciones que tiene a la hora de atraer y retener talento de calidad acorde a los requerimientos del negocio.
- ✓ **Manual de puesto aprobado por CD y avalado por la AP-STAP** (oficio MH-STAP-ACDO-0761-2024 del 25 de junio del 2024), dicho manual cuenta con una revisión integral de todos los cargos y se adecuó más a las necesidades del negocio.
- ✓ **Plazas requeridas aprobadas por la AP-STAP** (oficio MH-STAP-ACDO-0830-202423 de julio de 2024), la aprobación incluye todas las plazas requeridas para la puesta en operación de los servicios que se definió se asumirían internamente, además de atender las otras necesidades en puesto de jefatura a tiendas y vendedores, además de plazas por plazo determinado para cubrir estacionalidades.

➤ **Dotar a Empresas Comerciales de las contrataciones necesarias para dar sostenibilidad al modelo:**

Como **logro**, desataco que se promovieron las siguientes contrataciones públicas, cuyos contratos se encuentran en ejecución actualmente:

- servicio de almacén fiscal
- servicio de transporte de valores
- además del servicio de agencia aduanal

Se promovieron las siguientes contrataciones públicas, que son indispensables para completar los bienes o servicios que complementan la implementación interna a través de las plazas aprobadas por la AP. Estas contrataciones cuentan con los estudios de mercado, los términos de referencia, los cronogramas de contratación de labores previas y los borradores de resolución administrativa para inicio de contratación, todas ellas se tratan de contrataciones menores y quedaron listas para ser aprobada la autorización de inicio en el sistema de compras públicas SICOP:

- servicio de transporte caucionado de mercancías de almacén fiscal a CEDI
- alquiler de un apilador y un montacarga requeridos para la operación de la bodega principal
- compra de dos camiones para el transporte de distribución de mercancías del CEDI a las tiendas, o del CEDI a bodegas auxiliares
- contratación de servicio de bodegaje temporal de tarimas con mercancías para la venta y material de empaque

No omito indicar que la estrategia alternativa que se diseñó consistió en consolidar en dos contrataciones lo siguiente:

- Una contratación de servicio de administración de inventarios en bodegas de IMAS (CEDI y auxiliares) y el servicio de contratación de bodegaje temporal de tarimas con mercancía y material de empaque. Se trata de una contratación mayor cuyo inicio fue autorizado por el Consejo Directivo.

Bajo la estrategia definida por esta Dirección, a partir de la aprobación de las plazas de personal para bodegas, ya no se requiere el servicio de administración de bodegas, por lo que esta contratación no se requiere y es pertinente la revocación del acuerdo respectivo.

- Una contratación de servicio de transporte caucionado de mercancías y transporte de distribución de mercancías a tienda y a bodegas auxiliares.

Se trata de una contratación mayor cuyo inicio fue autorizado por el Consejo Directivo.

Bajo la estrategia definida por esta Dirección, a partir de la aprobación de las plazas de personal para transportes, ya no se requiere el servicio de transporte de distribución, por lo que esta contratación no se requiere y es pertinente la revocación del acuerdo respectivo.

Un tema que debo informar, son las dificultades que afrontó el equipo con la Proveeduría Institucional, pues las contrataciones con toda la información fueron subidas al sistemas de compras públicas SICOP, se recibieron observaciones de dicha Proveeduría las cuales fueron atendidas por Empresas Comerciales y se procedió nuevamente a su liberación, se volvieron a recibir nuevas observaciones que fueron atendidas, esta seguidilla se dio en varias oportunidades, se consumieron más de dos meses en ir y venir, al final tomé la decisión de gestionar únicamente las contrataciones que eran indispensables, ya que a partir de las múltiples conversaciones que se sostuvieron con la STAP se observó buena disposición para contribuir con las soluciones que necesitaba Empresas Comerciales relacionadas con las plazas requeridas.

La situación descrita en el párrafo anterior, se ha convertido en una suerte de constante que sufren casi todas las contrataciones que ingresan a la Proveeduría Institucional, sea de Empresas Comerciales o de cualquier otra instancia institucional, sean contrataciones mayores, menos o de escasa cuantía. Esto aparte de ser engorroso, lento, desgastante, requiere un análisis profundo en el ámbito institucional a los efectos que se mejore la asesoría ex ante que debería dar dicha Proveeduría, de manera tal que se reduzcan los tiempos a causa de los reprocesos que esa situación conlleva.

### **Bienes de BCR Logística en gestión de Donación a Empresas Comerciales:**

Otro logro relevante está asociados a las gestiones que efectuó esta Dirección para obtener en donación por parte de BCR Logística una serie de bienes operativos, tales como: rack de bodega, estantería de bodega, perras y carritos de transporte de mercancías, circuito de cámaras en bodegas, gavetas para guardar dinero en cajas, tulas de cuero para transportar los cierres de caja a consolidación de tesorería, entre una serie de insumos muy útiles para la operación.

A tal efecto hay una respuesta favorable a la donación y el proceso al momento de elaboración de este informe quedó en el punto de afinar los detalles de la valoración de esos bienes y ejecutar propiamente la formalización de dicha donación.



➤ **Garantizar la continuidad del Servicio:**

En esta línea de acción, durante el año 2023 se llevó a cabo en conjunto con Doña Hellen Somarribas gerente general, don Melchor Marcos administrador general de DEC y esta Dirección, un arduo proceso de negociación con la alta gerencia del BCR y BCR Logística lográndose la anuencia a continuar la prestación del servicio durante el periodo 2024, hasta el 22 de noviembre.

Más recientemente, esta Dirección efectuó varios acercamientos en procura de contar con mayor flexibilidad al contarse con el aval del BCR para mantener los servicios, fruto de estas gestiones, mediante oficio GG-007-2024 del 15 de julio del 2024 brinda aval para continuar prestando los servicios logísticos bajo los siguientes términos:

**Logro:**

“Sobre el particular, le comunicamos que el consorcio conformado por el Banco de Costa Rica y el Almacén Fiscal Agrícola de Cartago **acepta prorrogar los servicios logísticos** que se brindan a Empresas Comerciales del IMAS **por un plazo de hasta 6 meses adicionales a partir del 23 de noviembre del 2024.**” (subrayado no corresponde al original)

X. Implementación de medios de pago tributos

A nivel de la Administración Tributaria se emprendieron gestiones tendientes a facilitar el pago de tributos, las cuales consisten en:

- ✓ Habilitar el mecanismo de pagos a través de la plataforma bancaria, donde mediante enlace dicha plataforma consulta, consume y procesa los pagos de los contribuyentes y retorna la información para su aplicación de forma automatizada a cada cuenta cancelada.

En este caso el IMAS suscribió contrato de adhesión con el Banco de Costa Rica, se efectuaron las mejoras a sistemas y se alcanzó la puesta en servicio del mecanismo, en la actualidad para el pago de patronos. A este mecanismo se le denomina “conectividad”.

Además se está trabajando en los ajustes a la herramienta tecnológica para incluir el pago del impuesto a moteles.

- ✓ Habilitar el mecanismo de pagos a través de tarjetas utilizando un carrito de compras que enlaza con la plataforma bancaria para procesar los cargos a tarjeta y enlaza con SAP para consumir la información del contribuyente y su estado de deuda y procesar el pago de forma automatizada.

En este caso el IMAS suscribió contrato de adhesión con el Banco de Costa Rica, para que los mecanismos de procesamiento de tarjetas funcionen como



base para la pasarela de servicio al contribuyente que se habilitará a través de la página web del IMAS. A este mecanismo se le denomina “e-commerce”.

Al momento de la emisión de este informe esta iniciativa se encuentra en fase inicial para ajustes e implementación de las herramientas tecnológicas necesarias.

## XI. Promoción del servicio que brinda la Unidad de Donaciones

En el caso de la Unidad de Donaciones, los esfuerzos se han orientado por un lado a la Captación de Bienes que den sustento a la disposición de los mismos para atender las solicitudes de donación el desafío para la Unidad de Donaciones, y por el otro, a otorgar donaciones a organizaciones sociales sin fines de lucro con proyectos de impacto y relevancia destinados a la población beneficiada, en esta misma línea un reto ha alcanzar un nivel de cobertura más uniforme en el ámbito regional y participación activa de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus Unidades, a efectos de propiciar un involucramiento, sin que fuese un recargo adicional a la labor que se realiza desde lo local.

Por lo que se llevaron adelante las siguientes acciones:

1. Campaña de promoción con Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus Unidades para explicar el proceso de donaciones y posicionar el programa como una herramienta adicional con la que cuenta el IMAS para atender las necesidades territoriales por medio de las organizaciones de base.
2. La Unidad de Donaciones se ha ejecutado diferentes campañas de búsqueda activa de donantes a través de Empresas en Zonas Francas, Empresas de la Industria Turística, Instituciones o entes públicos, Embajadas y representaciones internacionales, Cámaras de la Empresa Privada, entre otros.
3. Desde la Unidad de Donaciones se ha iniciado una campaña de búsqueda activa, a través de otras instituciones del Estado (Ministerio de Educación Pública, CONAPDIS, CONAPAM, entre otras), con el objetivo de captar solicitudes de donación.
4. Se han realizado publicaciones en distintos medios de comunicación y en algunos casos muy específicos se han hecho contacto directo con organizaciones de bien social que se considera se pueden beneficiar con el programa, en este sentido destaca la población en condición de calle.

Los resultados han sido muy positivos en relación con la colocación de donaciones y las solicitudes recibidas, en el siguiente cuadro se detalla la cantidad de donaciones otorgadas:

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024
Donaciones aprobadas	228	286	265	132
Monto estimado de las donaciones gestionadas	¢466 416 220	¢658 620 132	¢609 529 116	¢233 621 823

*Fuente: Elaboración propia con base a información de Donaciones aprobadas, Unidad de Donaciones.*

## Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional

Durante el periodo de gestión, esta Dirección de Gestión de Recursos, ha impulsado una serie de proyectos o iniciativas, algunos de los cuales tienen niveles de cumplimiento altos según se ha indicado en la sección de logros, otros se encuentran en fase de ejecución y en el siguiente cuadro se brinda el detalle de los principales proyectos del Departamento de Empresas Comerciales.

PROYECTO	DETALLE	RESULTADO/LOGRO O AVANCE	ACCIONES PRÓXIMAS
Remodelación Tienda #15	Esta tienda es la más antigua en el AIJS y se planificó su remodelación completa desde antes de pandemia, no obstante, la pandemia incidió en que el proyecto no se ejecutara. Además el gestor otorgó un espacio adicional de 20mts2 que se incorporan en el proceso constructivo	Se cuenta con todos los elementos técnicos y permisos, se lanzó el procedimiento de contratación pública y en fase de análisis de ofertas.	Concluir el proceso de contratación con la adjudicación e inicio del proceso de ejecución contractual.
Remodelación Tienda #95	Consiste en la sustitución total de los muebles de esta tienda, el reacomodo de la cajas y sistemas de tienda, y la apertura lateral hacia la sala de espera	Se cuenta con diseños, planos, especificaciones, convenio alianza de cooperación firmado. En trámite los permisos.	Con la obtención de los permisos sigue la ejecución de la obra.
Ampliación y mejoras a tienda #19	Incorporación a la tienda de un espacio adicional de 13mt2 y abrir el frente y parte del costado de esta tienda en la zona de carruseles de retiro de equipaje	Se cuenta con diseños, planos, especificaciones, convenio alianza de cooperación firmado.	Gestión de trámite de los permisos del AIJS y ejecución de las mejoras.
Incorporación de espacio de cajas en tienda #13	Incorporación y remodelación de un área aproxima de 10 mt2, separando el área de las 2 cajas finales de la tienda y el área de empaque	Se cuenta con render y con cotizaciones para ejecutar el trabajo.	Elaboración de la documentación técnica para la tramitación de permisos en el AIJS y ejecución de las labores de mejora.
Acondicionamiento espacio de 21mts salidas AIJS	AERIS otorgó un espacio adicional en salidas internacionales en el extremo oeste de la terminal, se trata de un espacio abierto cuyo cerramiento se ejecuta a través de la parte frontal de los muebles. Este proyecto consiste entonces en el acondicionamiento con muebles de dicho espacio.	Se realizó contratación pública para el equipamiento, sistemas electromecánicos y muebles requeridos. Se adjudicó y se encuentra en fase de ejecución contractual.	Seguimiento a la contratación, revisión y recepción de objeto contractual.
Remodelación fachadas tienda	Consiste en abrir la parte frontal de las dos tiendas en Liberia sustituyendo el mecanismo de cerramiento. Sustituir el	Se cuenta con los informes técnicos, los diseños, el convenio alianza comercial con proveedores firmada.	Obtención de permisos y ejecución de las mejoras.

PROYECTO	DETALLE	RESULTADO/LOGRO O AVANCE	ACCIONES PRÓXIMAS
salidas y tienda de llegadas en Liberia	mueble del centro en la tienda de llegadas, el reacomodo de la caja y la ubicación de área de empaque. En la tienda de salidas, además trasladar la caja hacia el fondo y sustituir algunos muebles en procura de facilitar el flujo de movilidad a lo interno de la tienda.	El proyecto ha enfrentado obstáculos por parte de CORIPORT quien no ha atendido las gestiones de tramitación de permisos efectuados por IMAS.	
Ampliación de Bodega General CEDI	La bodega principal tiene una estructura de dos niveles distintos de techo (nave principal alta y área de perfumería con altura inferior), por lo que resulta muy útil elevar el techo del área de perfumería a la altura de la nave principal y colocar ahí rack de varios niveles para maximizar la capacidad de almacenamiento. Además hay un área libre hacia la colindancia izquierda de aproximadamente 3 mts de ancho por todo el fondo del predio, lo que permite ampliar la bodega mediante estructura de metal y cerramiento en loza prefabricada	<p>Se iniciaron las revisiones preliminares con el proceso de infraestructura del Departamento de Servicios Generales.</p> <p>Además se hizo concretó una visita del despacho Rojas Arquitectos (quien mediante convenio alianzas con proveedores ha brindado apoyo técnico en el diseño de tiendas) para hacer un primer planteamiento sobre las opciones de mejora para aprovechar el máximo los espacios y a la vez implementar mejoras que contribuyan a una mayor eficiencia.</p> <p>Esta Dirección había visualizado suscribir una alianza con los proveedores de mayor volumen, a los efectos que colaboren en aportar los recursos para ejecutar estas obras, a tal efecto se iniciaron conversaciones preliminares sobre el concepto general.</p> <p>También se tramitó ante Planificación Institucional la incorporación del proyecto al Banco de Proyectos de Infraestructura pública.</p>	<p>Para el 2024, se había prevista avanzar en los estudios de mercado y definición de requerimientos para la elaboración de los documentos técnicos.</p> <p>Para el 2025 efectuar la contratación de la obra.</p> <p>Para el 2026 finalizar las labores constructivas.</p> <p>Con el cambio en la Dirección, se deberá definir si se mantiene el concepto de alianza comercial con proveedores para realizar la obra con aporte de proveedores; o por el contrario, si se ejecuta bajo los procedimientos de contratación pública.</p>

En el siguiente cuadro se detallan los principales proyectos del Departamento de Captación de Recursos, de acuerdo a su estado actual de avance y acciones siguientes a ejecutar.

UNIDAD	PROYECTO	DETALLE	RESULTADO/LOGRO O AVANCE	ACCIONES PRÓXIMAS
Administración Tributaria	Emisión del Manual de Procedimientos de Administración Tributaria	Actualización del Manual de Procedimientos Operativos de Administración Tributaria	Se cuenta con un documento que fue sometido a conocimiento de Planificación Institucional y se recibieron observaciones de dicha instancia.	Revisión y ajuste en base a observaciones de Planificación. Remisión para análisis de la Asesoría Jurídica.

UNIDAD	PROYECTO	DETALLE	RESULTADO/LOGRO O AVANCE	ACCIONES PRÓXIMAS
	Ajustes al Reglamento del Impuesto de Moteles, y/o a la Resolución General emitida por la Gerencia General	Efectuar los ajustes sea al Reglamento a la Ley de Moteles y/o a la Resolución General para categorizar y cubrir otro tipo de establecimientos contemplados en la ley que son distintos a moteles	La Unidad de Administración Tributaria ha trabajado una propuesta de instrumento, para iniciar el proceso de análisis y depuración.	Revisión de la propuesta de documento
	Pagos de tributos a través de la página web mediante tarjetas	Implementación de herramienta que permita el cobro de tributos con tarjetas a través de la página web del IMAS	Se cuenta con los requerimientos de sistema y la coordinación con la empresa a cargo de la página web del IMAS para la implementación del “carrito de compras”	Recepción y prueba de las mejoras al sistema, para su depuración y puesta en producción
	Sistema integrado de Administración Tributaria (SIAT)	Mejoras al sistema SIAT para adecuarlo a las necesidades de la gestión cobratoria	Se cuenta con mejoras en la versión V.3 del sistema SIAT, las cuales están en proceso de pruebas para depuración y afinamiento	Pruebas e implementación en producción de la versión SIAT V.3
	Mejoras en el sistema SAP para carga de información y consultas en líneas	Mejoras de interfase en el sistema SAP que permita a la Administración Tributaria efectuar las cargas en la información de SICERE. Así como efectuar las consultas en línea sobre el estado de cuenta de patronos necesario para implementar ley No. 9998	Se cuenta con especificaciones técnicas, análisis de la contratista a cargo de efectuar las mejoras y se encuentra en desarrollo las mejoras requeridas.	Recepción y prueba de las mejoras al sistema, para su depuración y puesta en producción
Donaciones	Manual de Procedimientos de Donaciones	Actualización del Manual de Donaciones	Se han identificado mejoras requeridas al Manual de Donaciones del IMAS	Elaboración de propuesta en base al análisis efectuado
	Reglamento de Donaciones	Mejoras al Reglamento de Donaciones del IMAS	Se han identificado mejoras requeridas al Reglamento de Donaciones del IMAS	Elaboración de propuesta en base al análisis efectuado
	Mejoras de Automatización	Contar con un sistema que integre los procesos de donaciones, vincule la información en SAP, en el sistema de beneficios grupales y el expediente digital	Se cuenta con las especificaciones técnicas, el estudio de mercado y los recursos presupuestarios requeridos.	Iniciar el procedimiento para la contratación pública en 2024 y ejecución del contrato en 2025

## Proceso de emisión del **Reglamento a la Ley No. 9998, Ley de Fomento e Incentivos a los Emprendimientos y las Microempresas.**

Como ya se había indicado, la Ley No. 9998 establece un régimen especial de seguro a cargo de la CCSS y un régimen de reducción especial de los aportes patronales de IMAS y FODESAF.

En cuanto al IMAS le establece una reducción del 75% sobre los aportes patronales al IMAS, a favor de emprendedores y microempresas cuya planilla no supere cinco personas empleadas, sean nuevas o que se reactiven, por un plazo de 4 años no prorrogables.

Al respecto, se constituyó una mesa de trabajo con participación de la CCSS, el MEIC, DESAF y el IMAS para elaborar el reglamento a la misma, se ha trabajado durante varios meses y la versión del borrador del Reglamento ha venido madurando conforme a los aportes de los equipos institucionales.

En el caso de la CCSS el Reglamento al Régimen Especial de Seguro, que es un insumo necesario para que se pueda emitir el Reglamento al Régimen de Reducción Especial (IMAS y FODESAF) y de incentivos (MEIC), ya fue aprobado por la Junta Directiva de la CCSS.

Ante esto, se convino entre el IMAS, FODESAF y MEIC, remitir a las Asesoría Jurídicas de cada institución la última versión del borrador para contar con sus respectivos criterios y afinamiento final, que permita las acciones de promulgación del reglamento. Por el IMAS ha participado la Dirección de Gestión de Recursos, la jefatura de Captación de Recursos, jefatura y personal de la Unidad de Administración Tributaria y el señor Rolando Hidalgo asesor de Presidencia Ejecutiva.

## Sugerencias para la buena marcha de la institución

A continuación, se enuncian algunas oportunidades de mejora para la buena marcha de la institución, las cuales se plantean desde el respeto y la consideración de los esfuerzos hasta ahora realizados.

- **Fortalecimiento de la operación de DEC mediante nuevos centros de operación:**

Como ya se ha indicado, los estudios de factibilidad efectuados concluyen que para el IMAS es rentable la apertura de dos nuevos centros de operación de tiendas libres en el Puesto de Integración Fronteriza de Peñas Blancas y en el Puerto de Cruceros de Limón, por lo que se recomienda profundizar en las gestiones tendientes a concretar la apertura de estos centros de operación.

Además existe una muy buena oportunidad de incrementar las ventas, si el Ministerio de Hacienda faculta al IMAS a realizar ventas hasta un máximo de \$500 (quinientos dólares USD) por semestre a personas residentes en el país, empleando la modalidad de pequeños envíos por medio de servicio de paquetería, este proyecto se había explorado con Correos de Costa Rica y se había efectuado la petitoria al Ministerio de Hacienda; no obstante, este último había indicado que se requería norma habilitante que facultará a Tiendas Libres del IMAS a emplear

dicha modalidad y efectuar la venta libre de impuestos. Por lo que se recomienda coordinar con el Ministerio de Hacienda, determinar y consensuar la normativa que se deba emitir, a los efectos que se pueda aprovechar esta valiosa oportunidad.

- **Modelo de gestión Empresarial de DEC.**

Empresas Comerciales pese a ser un Programa Presupuestario 100% autosuficiente, estar considerado un órgano-empresa y disponer de interpretaciones normativas sobre diferentes asuntos de interés, no cuenta con una personería jurídica propia, sigue al abrigo total de la persona jurídica IMAS y sujeta a las interpretaciones a veces incongruentes en el seno de las dependencias administrativas del IMAS quienes con facilidad buscan aplicarle normativa estrictamente pública a la actividad comercial, lo cual constituye un lastre a la agilidad, la marcha y la buena gestión del negocio, porque aparte de que debemos preocuparnos de que el negocio sea pujante además debemos llevar a costas la carga de las disposiciones de las “unidades técnicas competentes del nivel central”.

Se requiere darle real autonomía a la operación comercial de Empresas Comerciales, que le permita agilidad de acción en el entorno dinámico en el que opera, por lo que se recomienda emprender las acciones necesarias para que se dote a la actividad comercial de mayor autonomía, en ese sentido se sugiere:

- Emisión de Reglamento Interno para la adquisición de bienes y servicios destinados a la operación de las tiendas.
- Emisión de Reglamento y Manual para el reclutamiento, selección, contratación de personal de Empresas Comerciales, así como para el finiquito de los contratos de trabajo.
- Constitución de una entidad administrativa con cédula jurídica propia, podría ser una sociedad anónima, la cual debe ser propiedad 100% del IMAS, que se encargue de la explotación de las tiendas libres del IMAS.

- **Modelo de salario variable y meta de comisiones compuesta para vendedores en DEC.**

Un principio básico de Gerencia Comercial y Ventas, es que haya un alineamiento entre las metas del negocio (principalmente las metas de ventas y comerciales), respecto al modelo de remuneración del personal, principalmente aquel que realiza actividad de mercadeo y actividad de ventas.

En el caso de Empresas Comerciales, esta regla técnica se cumple parcialmente con los vendedores quienes tienen un salario base y un componente variable de comisiones sobre ventas, incluso en este caso es necesario replantear el concepto para que a la hora de establecer las metas mensuales se haga conformando una meta grupal por tienda (como hasta ahora) que fomente el trabajo en equipo y una meta individual que estimule el aporte de cada persona a las ventas, de tal manera que la comisión percibida sea el resultado de la obtención de la meta grupal de tienda y de la meta individual de cada persona vendedora. Sobre este particular se efectuó consulta a la Asesoría Jurídica la cual a la fecha de emisión de este informe está pendiente de respuesta.

Mientras que el resto del personal de mercadeo y ventas, sea: jefes de tienda, coordinadores de categorías y jefatura de mercadeo y ventas, tiene únicamente salario fijo, por lo que es muy importante que se les establezca un componente variable de comisión mensual, a través de definir un porcentaje de comisión a percibir sobre las ventas y asociado la definición de la meta mensual para cada caso. Sobre este particular esta Dirección remitió propuesta a Desarrollo Humano y a la Gerencia General.

La recomendación es que se hagan las valoraciones pertinentes, se gestionen las aprobaciones pertinentes y se implemente un modelo de salarios compuestos con un componente fijo y un componente variable asociado a las metas de ventas

Se aclara que este modelo nada tiene que ver con la metodología aprobada por el Consejo Directivo para reconocer el ajuste por costo de vida de las personas trabajadoras de Empresas Comerciales.

- **Nivel de prestación de Servicio de IMAS a DEC.**

Empresas Comerciales paga al IMAS una cuota mensual por los servicios que algunas unidades del nivel central le brindan a Tiendas Libres, dicho pago está amparado a un acuerdo del Consejo Directivo que aprobó una metodología para calcular el monto a cobrar por IMAS y pagar por parte de Empresas.

El problema surge al observar el nivel, agilidad y la oportunidad en la prestación de dichos servicios, pues la frecuencia en la que funcionan las unidades del IMAS y Empresas Comerciales son muy distintas, la celeridad, las consecuencias, los riesgos en la falta de premura para Empresas Comerciales son muy distintos, lo que tarde en resolverse 3 días por ejemplo para el nivel central del IMAS es el estándar con el que le resuelven a las otras unidades, para Empresas podría ser que 3 horas sean lo admisible sin que cause una afectación a las ventas o la operación del negocio.

Ante tal situación, se requiere que se establezca un “convenio de prestación de servicio” (SLA) donde se definan para cada unidad del nivel central cual es el tiempo máximo para atender y para resolver un requerimiento de Empresas Comerciales.

Sobre esta línea de trabajo, se había elaborado una propuesta que se estuvo trabajando con doña Hellen Somarribas durante su gerencia a los efectos de tener sesiones de trabajo con cada Departamento y Unidad con el objetivo de llegar a acuerdos sobre tales tiempos de servicio. Por lo que se recomienda retomar la dinámica de trabajo y generar una matriz donde se delimiten los alcances y compromisos del servicio.

## Estado actual cumplimiento disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

Como miembro de la dirección superior se brindó el seguimiento a las disposiciones de la Contraloría General de la República en el marco de reuniones gerenciales; no obstante, ninguna de ellas es atribuible a la Dirección de Gestión de Recursos, por lo que a la fecha de emisión de este informe no hay ninguna disposición pendiente.



Si es importante señalar, que se tuvo una particularidad de alta severidad con el presupuesto ordinario 2024, en lo que corresponde al Programa de Empresas Comerciales, ya que la Contraloría General de la República improbo la partida de ingresos por ventas de mercancías basándose en que el IMAS no aportó una metodología específica con la que se estimó la proyección del tipo de cambio a emplear para las ventas en dólares que realiza la actividad comercial de tiendas libres de derechos y así convertirlas a colones. Dicha metodología es aportada por el Departamento de Administración Financiera del IMAS y constituye uno de los lineamientos para la formulación presupuestaria. Tal situación limitó mucho la ejecución presupuestaria en los meses de enero y febrero 2024, principalmente repercutiendo en la adquisición de mercancía para la venta e incidiendo en el ciclo de abastecimiento de la actividad comercial. E implicó la urgente necesidad de requerirse la emisión y aprobación del presupuesto extraordinario 01-2024, cuya aprobación fue dada por el ente contralor en febrero 2024.

### Estado actual del cumplimiento de recomendaciones de la Auditoría Externa

A continuación, se presentan los hallazgos de la Auditoría Externa del período 2023 que a la fecha de emisión de este informe se encuentran pendientes de cumplimiento, más un hallazgo de periodos anteriores, según la información que a tal efecto elaborada el Departamento de Empresas Comerciales:

N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES ATENCION RECOMENDACIÓN	ESTADO IMAS-DGR-DEC-0158-2024	OBSERVACIONES SEGÚN IMAS-DGR.DEC-0158-2024
1	Artículos de inventario con deterioro por cambio de tendencia	Para el inventario de los artículos de lento movimiento u obsoletos, conviene establecer la periodicidad con la cual se revisan los productos de lenta rotación que puedan disponerse para la venta ya sea mediante descuentos o promociones.	La Unidad de Mercadeo y Ventas actualmente utiliza reportes de productos de lenta rotación, estadísticas de ventas en el tiempo, próximos productos a incorporar, cercanía de ventas especiales, para establecer acciones promocionales. Se incorporará en el manual de procedimientos los pasos a seguir, así como la periodicidad para revisión de los artículos que ingresaron con dos años de antigüedad.	Pendiente Cumplimiento DIC 2024	Se incorporó al manual operativo los pasos a seguir, la periodicidad para revisión de los artículos que ingresaron con dos años de antigüedad. Acciones en ejecución: Introducción de regalos promocionales e impulsación con vendedores por medio de stickers de descuento. Descuento en los precios de éstos artículos. Notas de crédito de los proveedores para impulsar el producto. Los productos descontinuados pagan a los vendedores un 1% de comisión extra para impulsar su venta.
2	Metodología de cálculo de la estimación de pérdida sobre inventarios	Recomendamos, aplicar la metodología aprobada, una vez se completen los procesos formales.	El 23 de noviembre de 2023 la Comisión institucional de adopción e implementación de NICSP aprobó la nueva metodología para el cálculo de la estimación de pérdida sobre inventarios para aplicación a partir del periodo 2024. Y se incorpora al Manual Operativo de Procedimientos en proceso de aprobación.	Pendiente Cumplimiento DIC 2024	Elaboración y trámite para aprobación del Manual Operativo de Procedimientos.



N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES ATENCION RECOMENDACIÓN	ESTADO IMAS-DGR-DEC-0158-2024	OBSERVACIONES SEGÚN IMAS-DGR.DEC-0158-2024
3	Situaciones evidenciadas durante las tomas físicas de inventario	a. Valorar solicitar a la bodega reetiquetar los productos de características iguales de previo al envío a las tiendas para evitar diferencia en inventario por codificaciones distintas. b. Implementar control diario a nivel de las tiendas para garantizar que no queden transacciones pendientes de aplicar a nivel de sistema LDcom de manera que no sea posible mantener registros antiguos no aplicados.	a. Se implementará un listado con la homologación de los diferentes códigos de barra de cada producto en caso de que se requiera, con la referencia del código principal para inventario, con el fin de darle trazabilidad y facilidad en la identificación durante el conteo de los productos y homologar las codificaciones de un mismo producto en el caso de ingreso para facilitar la facturación correspondiente. b. Se instruye a los jefes de Tiendas por parte de la jefatura de Mercadeo y Ventas, el recordatorio de aplicar diariamente y revisar al final del día que no queden transacciones pendientes de aplicar, así mismo la jefatura de Mercadeo y Ventas estará velando porque se cumpla lo instruido y generará un seguimiento mensual de lo indicado.	Pendiente Cumplimiento DIC 2024	a- Homologación de código de producto con códigos de barra para la toma de inventarios. Jefe UCA dic.24. b- Seguimiento mensual por parte de la jefatura de MV sobre la aplicación de los ajustes diarios de inventarios. Jefe MV.
4	Calidad de la información de auxiliar de propiedad, plata y equipo	Recomendamos revisar como se asignan las clases; al ingresar activos nuevos al sistema, que permiten identificar la vida útil que le corresponde para evitar que se vuelvan a tomar periodos que no corresponden al tipo de bien.	Se efectuó una revisión de las clases vs. los activos registrados y no se logró evidenciar otros activos en estas condiciones. En cuanto al activo en mención se realizará la reclasificación correspondiente.	Pendiente Cumplimiento AGO 2024	Coordinación con contabilidad institucional para realizar el ajuste correspondiente.

N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES ATENCION RECOMENDACIÓN	ESTADO IMAS-DGR-DEC-0158-2024	OBSERVACIONES SEGÚN IMAS-DGR.DEC-0158-2024
5	Falta de información e inconsistencias en facturas de ventas	Recomendamos revisar las políticas establecidas para el registro de las facturas y/o tiquetes electrónicos, así como la información que se incluye en el sistema, de forma que se estandarice la cantidad y calidad de información requerida, en cumplimiento con las Normas de Control Interno aplicables.	La situación indicada está relacionada con la ficha básica a la hora de la creación del artículo, dentro de la base de datos existe tres campos con la codificación del artículo, pero en el caso del campo “Principal Artículo” que se usa de referencia para la impresión del código se omitió registrar el código del producto por tanto no sale en la impresión de la factura. Se realizará la gestión en LDCOM para que los artículos que no tengan el código en el campo “Principal Artículo” se incorpore el dato correspondiente.	Pendiente Cumplimiento AGO 2024	Se abre el caso No. 47838-v55 para solicitar a LDCOM solventar la solicitud de los artículos que no tengan el código en el campo “Principal Artículo” se incorpore el dato correspondiente. Y se hicieron las pruebas respectivas.
6	Carta Gerencia 2022: Sistema de información LDCOM no está acorde al tipo de negocio, en relación con la valuación del inventario	Adecuar el método de valuación de inventarios para no requerir ajustes manuales, dado que el negocio trabaja con costo promedio ponderado y el sistema de puntos de ventas así funciona, y se recalcula mediante un ajuste los saldos a PEPS a cada corte.	La Contabilidad Nacional mediante oficio MH-DGCN-DIR-OF-0388-2023, del 25 de mayo 2023, autorizó al IMAS emplear el método de costeo Costo Promedio Ponderado, para lo cual la Contabilidad del IMAS debía efectuar revelaciones de información.	PENDIENTE	Los pendientes para su implementación deben ser atendidos por la Dirección de Soporte Administrativo a través del Departamento de Administración Financiera y en particular de la Unidad de Contabilidad Institucional. Conforme al oficio MH-DGCN-DIR-OF-0388-2023, del 25 de mayo 2023.

En el siguiente cuadro, se presentan los hallazgos de la Auditoría Externa del período 2023 que a la fecha de emisión de este informe ya han sido atendidos, según la información que a tal efecto elaborada el Departamento de Empresas Comerciales:

N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES PARA ATENCIÓN RECOMENDACIÓN	ACCIONES IMPLEMENTADAS IMAS-DGR-DEC-0158-2024
1	Calidad de la información base de datos asientos contables	Agregar en los parámetros del sistema, dentro de campos mínimos requeridos la inclusión de un detalle resumido de la naturaleza de la transacción.	La Administración efectúa correcciones manuales. A partir del mes de abril de 2024, se solicitará la generación de un reporte que permita identificar de forma mensual esta situación y comunicarle a la tesorería para la corrección correspondiente. El departamento de Tesorería indica que estará atento a incorporar la información para minimizar esta situación.	<b>Cumplido</b> A partir del 8 de mayo se solventó la omisión del texto en el campo de cabecera del asiento por parte de Tesorería quedando resuelta de esta manera la observación.

2	Revisión conciliaciones bancarias	<p>Recomendamos analizar el proceso de registro para mejorar la oportunidad en su regularización disminuyendo los saldos que se generan. Este es un proceso que debe ser integral a los procesos de automatización de todas las transacciones.</p> <p>Recomendamos establecer una política en el Manual Operativo de Procedimientos para tratamiento de las partidas conciliatorias, así como establecer un plazo máximo para su depuración.</p>	<p>a. Las partidas conciliatorias que se mantienen con antigüedad superior a un mes se deben a partidas que, por la naturaleza transaccional de lotes en los cierres de las tarjetas, se requiere seguimiento con los bancos emisores para conciliar las partidas correspondientes. En casos excepcionales pueden tardar algunos meses como los casos evidenciados en los saldos indicados.</p> <p>b. Diferencia obedece a la aplicación de ajuste solicitado con posterioridad a la aplicación de ajuste por diferencial cambiario.</p>	<b>Cumplido</b>
3	Antigüedad cuentas por cobrar comerciales	<p>Establecer a nivel de los procedimientos internos los plazos máximos para revisión y depuración de las partidas conciliatorias.</p>	<p>Las partidas ubicadas en el rango de cero a treinta días corresponden al periodo de un día que le toma al procesador de tarjetas (Visa, Mastercard, American Express) depositar los fondos en las cuentas bancarias del IMAS. Las partidas superiores al rango de 31 días en adelante corresponden a depósitos debidamente realizados por el banco, pero que a nivel de SAP quedaron pendientes de revisar por alguna diferencia encontrada entre el depósito y el registro. Se está implementando la directriz de dos meses máximo para gestionar partidas conciliatorias.</p>	<b>Cumplido</b>
9	Ajustes planteados por la auditoría externa	<p>Aplicación de diversos asientos de ajustes sobre partidas específicas identificadas por la Auditoría Externa</p>	<p>Sobre la base de los estados financieros ajustados y los asientos planteados por la Auditoría Externa, se procede a su registro.</p>	<b>Cumplido</b>

En lo que respecta a la Dirección de Gestión de Recursos, así como la Unidad de Donaciones, durante el periodo de gestión no se recibieron recomendaciones de Auditoría Externa, por lo cual no hay ningún hallazgo pendiente de atender.

Mientras que en el caso de la Unidad de Administración Tributaria, se tiene la siguiente situación referidos a hallazgos del informe de auditoría externa 2023 sobre periodo contable presupuestario 2022, los cuales a la fecha se encuentran atendidos.

HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES DE CUMPLIMIENTO	PLAZO	ESTADO ACTUAL
<b>Hallazgo 1:</b> Desactualización de los datos de contacto y	Efectuar un estudio sobre las deudas de beneficiarios que determine técnicamente aspectos de estado del deudor (casos de fallecimiento), estado	Se efectuó la revisión de cada uno de los beneficiarios para determinar su estado en la página del servicio civil y en el caso de bienes en la	30/12/2023	Se cumplieron las acciones programadas y en la revisión que efectúa la Auditoría Externa la tiene por atendida según su revisión.

HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACCIONES DE CUMPLIMIENTO	PLAZO	ESTADO ACTUAL
localización de los clientes	en que se encuentre la deuda (en fase de prescripción), con dicho insumo establecer los casos que tipifiquen para declaratoria de incobrabilidad conforme a la normativa vigente y de ser necesario, determinar la viabilidad de impulsar la reforma legal pertinente para que se faculte al IMAS a condonar de oficio dichas deudas dada su antigüedad (pues tipifican bajo el precepto de prescripción).	página del registro de la propiedad.  Además, con la determinación de los montos de costo / beneficio para el cobro administrativo se han valorado los casos que se gestionan como incobrables.  Así como se efectuó la revisión de los casos de sociedad disueltas.		
<b>Hallazgo 2:</b> Antigüedad importante de cuentas por cobrar.	Reforzar y continuar con los procedimientos de cobro administrativo y judicial, así como con la depuración de saldos denominados incobrables conforme a la normativa, con el propósito de disminuir el alto nivel de morosidad que presentan los documentos por cobrar.	Se han valorado los casos que califican para ser trasladados a incobrabilidad esto es un proceso continuo en el tiempo. También se han gestionado los casos de sociedad disueltas. Complementado con la condonación realizada de deudas al amparo de la ley 10232 según las solicitudes recibidas.	30/12/2023	Se cumplieron las acciones programadas y en la revisión que efectúa la Auditoría Externa la tiene por atendida según su revisión.
<b>Hallazgo 3:</b> Desactualización de los datos de contacto y localización de los clientes	Reforzar y continuar con los procedimientos de cobro administrativo y judicial, así como con la depuración de saldos denominados incobrables conforme a la normativa, con el propósito de disminuir el alto nivel de morosidad que presentan los documentos por cobrar.	Se ha efectuado ajustes en el sistema SAP para actualizar la información que procede de la base de datos de SICERE	30/12/2023	Se cumplieron las acciones programadas y en la revisión que efectúa la Auditoría Externa la tiene por atendida según su revisión.
<b>Hallazgo 4:</b> Antigüedad importante de documentos por cobrar	Reforzar y continuar con los procedimientos de cobro administrativo y judicial, así como con la depuración de saldos denominados incobrables conforme a la normativa, con el propósito de disminuir el alto nivel de morosidad que presentan los documentos por cobrar.	Se han valorado los casos que califican para ser trasladados a incobrabilidad esto es un proceso continuo en el tiempo. También se han gestionado los casos de sociedad disueltas. Complementado con la condonación realizada de deudas al amparo de la ley 10232 según las solicitudes recibidas.	30/12/2023	Se cumplieron las acciones programadas y en la revisión que efectúa la Auditoría Externa la tiene por atendida según su revisión.

Fuente: Elaboración propia en base al Informes de Auditoría Externa.

No se omite indicar, que a la fecha de emisión de este informe se encuentra en ejecución el proceso de auditoría externa sobre los estados financieros del IMAS del periodo que finalizó al 31 de diciembre del 2023.

### Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna

A continuación se detallan las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna cuya atención corresponde a la Dirección de Gestión de Recursos y que a la fecha de emisión de este informe están pendientes de cumplimiento:

NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO	OBSERVACIÓN
AUD 015-2022	4.1 Instruir a las instancias competentes, realizar las gestiones administrativas que correspondan, para modificar el Procedimiento No 5 “Cálculo de estimación de pérdida de artículos incluidos en inventario, declarados perdidos, deteriorados o en obsolescencia” del Manual Operativo de Procedimientos del Área de Empresas Comerciales, en cuanto a lo siguiente: a) Actualizar la actividad N°1, de forma que sea concordante con los procedimientos utilizados por la Unidad de Coordinación Administrativa, en la obtención del reporte, que se emplea para la elaboración de los asientos y registros contables correspondientes. (Ver punto 2.1 del apartado de resultados) // b) Alinear el cálculo de la estimación de artículos declarados perdidos, deteriorados o en obsolescencia en concordancia con el resultado del proceso de implementación que ejecuta el comité encargado de las NICSP, con el fin de que sea congruente con lo establecido en la Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. // Una vez finalizado dicho proceso, efectuar los tramites respectivos para su publicación y entrada en vigencia.	En proceso	Se cuenta con un documento Manual Operativo de Empresas Comerciales, el cual incluye las modificaciones solicitadas en esta recomendación. Dicho Manual cuenta con observaciones de Planificación Institucional y se encuentra en proceso de atención de las mismas por parte de Empresas Comerciales para su posterior tramitación ante Asesoría Jurídica

En lo que respecta a la Unidad de Administración Tributaria y la Unidad de Donaciones, no hay recomendaciones de Auditoría Interna pendientes de atender.

Finalmente para Empresas Comerciales, según información contenida en el Sistema de Control de recomendaciones de Auditoría Interna, se tiene lo siguiente:

NÚMERO INFORME	RECOMENDACIÓN	FECHA LÍMITE	ESTADO
AUD 021-2023	4.1 Gestionar las acciones correspondientes, para que en lo subsiguiente se cumpla con los pasos señalados en el anexo 1, de los procedimientos números “40. Toma física de inventario anual” y “41. Toma física de inventarios, análisis de diferencias, traslados y faltantes”.	31/10/2024	En proceso

AUD 023-2021	4.1 Definir e incorporar en el Manual Operativo de Procedimientos del Área de Empresas Comerciales la ruta en el sistema informático LDCOM, que identifique el costo y el precio de ventas que se asignan a los artículos que se compran por reposición. De forma que se pueda validar a nivel de sistema la información enviada a la Comisión de Compras.	31/10/2024	En proceso
--------------	--	------------	------------

### Acuerdos del Consejo Directivo en proceso de atención

En el siguiente cuadro se muestran los acuerdos del Consejo Directivo que a la fecha de emisión de este informe se encuentran en proceso de atención, detallándose su estatus en cada caso:

N° ACUERDO	ASUNTO DEL ACUERDO	ESTADO AVANCE
14-01-2022	Solicitud de exoneración del pago de patentes ante la Municipalidad de Alajuela de la operación de las Tiendas Libres ubicadas en el AIJS.	<p>En proceso de resolución por parte del Tribunal Contencioso Administrativo, ya que se presentó por parte de AJ recurso de apelación y subsidio ante el Consejo Municipal de la Municipalidad de Alajuela y este lo elevó al jerarca impropio. Fecha de ingreso al Tribunal Contencioso 21/09/2023.</p> <p>Se ha efectuado seguimiento con la Asesoría Jurídica y han indicado que no hay cambio de estatus. Se remitió insumos a la AJ para la preparación de borrador de medida cautelar en caso de que el Tribunal resuelva y la Municipalidad pretenda cerrar las tiendas. Ref. IMAS-DGR-101-2024 e IMAS-PE-AJ-0752-2024</p>
44-02-2022	Valorar en conjunto con la Asesoría Jurídica los elementos jurídicos y las recomendaciones del criterio IMAS-PE-AJ-0116-2022 y realice una propuesta ante este Consejo Directivo sobre la ruta a seguir para garantizar condiciones de espacios y ubicación preferente en los establecimientos de tiendas libres que operan en ambos aeropuertos internacionales.	<p><b>AIDO - Liberia:</b> Se efectuó solicitud de modificación unilateral de contrato, la cual fue denegada por el CTAC. En reunión en la Vicepresidencia de la República la DGAC indicó que efectuaría estudios para determinar el nivel de prestación de servicio de la terminal y de la ampliación requerida, dentro de este se incluiría nuevos espacios para IMAS. Se está a la espera del avance en estos estudios y sus resultados. Última actualización 8/7/2024.</p> <p><b>AIJS - Alajuela:</b>                      Se efectuaron gestiones tendientes a que el CTAC instruya al Gestor programar la asignación de espacio al IMAS conforme a los parámetros del cartel de Gestión Interesada que establece al IMAS 1,300mt<sup>2</sup> a partir del 2012.</p> <p>Según oficio CO-23-840 de AERIS, se informa un aumento en el metraje para algunas tiendas, si bien es cierto la cantidad concedida no es lo óptimo y deseable al menos es un avance. Con oficio IMAS-GG-1816-2023 se da respuesta al ofrecimiento y se aprovechó para solicitar algunas consideraciones durante los procesos.                      Se recibe el acuerdo de CETAC, donde se asignan los espacios indicados en el oficio CO-23-840.</p> <p>Además se remitió oficio IMAS-DGR-0117-2024 a la Asesoría Jurídica solicitando criterio sobre la interpretación jurídica al término "espacio y condición preferentes".</p>

N° ACUERDO	ASUNTO DEL ACUERDO	ESTADO AVANCE
108-05-2023 (18/05/2023)	Dar por conocidos los estados financieros auditados para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2022, para el Programa de Empresas Comerciales. Aprobar propuesta de declaración de utilidades y plan de trabajo presentado por el Área de Empresas Comerciales para atender los hallazgos.	Se encontraron 7 hallazgos de los cuales 6 están cumplidos y 1 se encuentran en proceso:  1. Hallazgo 3 - actualización procedimiento artículos con deterioro.  Se elaboró borrador de modificación al Manual Operativo de DEC, se revisó, depuración y remitió a Planificación Institucional, se recibieron observaciones mediante oficio IMAS-PE-PI-0269-2024, las cuales se encuentran en proceso de atención por parte de DEC.  Además se tramitó mediante Argos prórroga para su cumplimiento al 31 de octubre del 2024.
80-05-2024	Autorización de la decisión inicial de contratación pública, licitación mayor por demanda, de los servicios de administración de bodega principal, bodegas auxiliares y de espacio para almacenar tarimas de mercancías y material de empaque, de empresas comerciales del IMAS.	Se cargaron todos los documentos en el sistema de compras públicas SICOP dándose autorización de inicio al mismo.  No obstante, ante observación de la Proveeduría Institucional se llevó al CD solicitud de modificación a este acuerdo, por lo cual se aprueba el acuerdo 105-06-2024 que complementa el acuerdo 80-05-2024.
105-06-2024	Modificar el Acuerdo No. 80-05-2024 de Autorización de Inicio de Contratación Pública, Licitación Mayor por Demanda, de los Servicios de Administración de Bodega Principal, Bodegas Auxiliares y de Espacio para Almacenar Tarimas de Mercancías y Material de Empaque, de Empresas Comerciales del IMAS.	Debido a la dificultades enfrentadas durante el proceso de contratación y dado el nivel de avance en la aprobación de las plazas por parte de la Autoridad Presupuestaria, se determinó enfocar los esfuerzos en los procesos de contratación que son indispensables para implementar el modelo interno. Por esta razón próximamente se llevará al Consejo Directivo la solicitud de derogación de este acuerdo, ya que se recibió el comunicado de aprobación de las plazas por parte de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP).
81-05-2024	Autorización la decisión inicial de la contratación pública, licitación mayor por demanda de los servicios de transporte caucionado y transporte de distribución, de mercancías para la venta en empresas comerciales del IMAS.	Se cargaron todos los documentos en el sistema de compras públicas SICOP dándose autorización de inicio al mismo.  No obstante, ante observación de la Proveeduría Institucional se llevó al CD solicitud de modificación a este acuerdo, por lo cual se aprueba el acuerdo 106-05-2024 que complementa el acuerdo 81-05-2024.
106-06-2024	Modificar el Acuerdo No. 81-05-2024 de Autorización de Inicio de Contratación Pública, Licitación Mayor por demanda de los Servicios de Transporte Caucionado y Transporte de Distribución, de Mercancías para la Venta en Empresas Comerciales del IMAS.	Debido a la dificultades enfrentadas durante el proceso de contratación y dado el nivel de avance en la aprobación de las plazas por parte de la Autoridad Presupuestaria, se determinó enfocar los esfuerzos en los procesos de contratación que son indispensables para implementar el modelo interno. Por esta razón próximamente se llevará al Consejo Directivo la solicitud de derogación de este acuerdo, ya que se recibió el comunicado de aprobación de las plazas por parte de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP).



N° ACUERDO	ASUNTO DEL ACUERDO	ESTADO AVANCE
88-05-2024	Dar por conocidos los estados financieros auditados para el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2023, realizado por la firma de auditores Crowe Horwath CR, s.a. para el programa de empresas comerciales y aprobar propuesta de declaración de utilidades y plan de trabajo presentado por el área de empresas comerciales para atender los hallazgos de la Auditoría Externa.	<p>De 9 hallazgos encontrados por la Auditoría Externa, se encuentran 4 cumplidos y 5 pendientes. Los cuales se encuentran en proceso de atención y plazo para su cumplimiento en agosto y diciembre, 2024. Los pendientes son los siguientes:</p> <p>#4: Artículos de inventario con deterioro por cambio de tendencia                      #5: Metodología de cálculo de la estimación de pérdida sobre inventarios                      #6: Situaciones evidenciadas durante las tomas físicas de inventario                      #7: Calidad de la información de auxiliar de propiedad, planta y equipo                      #8: Falta de información e inconsistencias en facturas de ventas</p> <p>Estos pendientes se detallan con mayor detalle en la sección de recomendaciones de auditoría externa pendientes de atención.</p>
92-05-2024 y 93-05-2024	Acuerdo de cierre de la tienda local #23 del DLC Golfito y brindar informe al Consejo Directivo sobre el cierre, una vez cumplido el plazo establecido en el acuerdo 92-05-2024.	<p>Como antecedente el Consejo Directivo solicitó valorar la pertinencia de mantener abierta la tienda local 23 de DLC Golfito, a tal efecto la administración presentó un informe en el cual se analiza la opción de fortalecer la operación con medidas correctivas y evaluar los resultados una vez efectuado el cierre del periodo 2024, la otra opción era efectuar un cierre a un plazo menor fuese 6 meses o 3 meses. La decisión tomada fue cerrar la tienda en un plazo alrededor de los tres meses y se solicita a la Administración presentar un informe final de cierre.</p> <p>Por lo tanto, se encuentra en proceso de cierre la tienda del IMAS en el DLC Golfito de acuerdo al cronograma elaborado por la Administración General de Empresas Comerciales.</p> <p>Y además la Administración General está preparando la información con la cual rendir el informe requerido por el Consejo Directivo.</p>

No se omite indicar que en el caso del proceso de cierre de la tienda de Golfito, se detectaron las siguientes situaciones:

1. Diferencia entre los datos de visitación suministrados mensualmente por el jefe de la tienda y el dato de cantidad de cédulas activadas en el sistema de control del Puesto Aduanero de Golfito, esto a partir del año 2022 y hasta el 2024.

Dicha situación se detectó el 24 de mayo durante la gira efectuada y reunión sostenida con JUDESUR donde se comunica sobre el cierre de la tienda, por lo que al regreso de la gira se informó a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia General de tal situación. Y se iniciaron las averiguaciones a los efectos de determinar las causas, determinándose la responsabilidad del jefe de tienda en el suministro de esos datos, por lo que se inicio el proceso sancionatorio el cual no llegó a término debido a la renuncia intempestiva del señor Francisco Ortiz jefe de la tienda de Golfito.

2. Informa el señor Melchor Marcos H. que ante la renuncia del señor Francisco Ortiz, se apersonó el 1/7/2024 a la tienda y se efectuaron en los siguientes días tomas físicas totales de inventario, y se han detectado faltantes en los inventarios de la tienda, aspecto que no se presentó en la toma física general efectuada en diciembre 2023 por parte de la Auditoría Externa como parte de las acciones de control que implementa la administración.



Ante esta situación, la Dirección de Gestión de Recursos solicitó mediante correo electrónico el “miércoles 3/7/2024 06:59 p. m.” a la Asesoría Jurídica asesoría sobre las acciones que era necesario ejecutar para salvaguardar el interés institucional; no obstante, ante los problemas de salud que me acaecieron desde el sábado 29 de junio, estuve incapacitado 6 días en dos momentos, por lo que no me fue posible darle continuidad a esta situación y luego vino el cambio de la persona titular de la Dirección, por lo que quien asumió las acciones es el señor Melchor Marcos Hurtado Administrador General de Empresas Comerciales.

3. Otro aspecto que se presentó posterior a la decisión de cerrar la tienda y que se informó a Gerencia y a Presidencia, es el interés manifiesto de varias empresas de asumir la operación de la tienda, fuese bajo la figura de cesión de derechos (opción que legalmente no es viable), o bien, bajo la figura de operador contratado por el IMAS para administrar la tienda a su nombre (esta opción si está contemplada en el contrato de alquiler y el convenio de cooperación).
4. Finalmente, según el avance en el plan de implementación del cronograma de cierre de tienda, informa don Melchor Marcos que el Ministerio de Hacienda, a través de la gerencia de la aduana de control y personeros del puesto aduanal de Golfito, han indicado que la donación de mercancía a JUDESUR no es posible a pesar de que en oficio de la Dirección General de Aduanas habían indicado tal donación como una opción.

La opción que indican es el pago de la diferencia de los tributos no percibidos, por lo que se han efectuado las consultas pertinentes a los efectos de determinar si en el caso del IMAS resulta aplicable a este caso las exenciones contenidas en el artículo No. 31 de la ley No. 4760 y al criterio de la Procuraduría General de la República PGR-C-056-2022 del 15 de marzo de 2022 donde ratifica que la exoneración del Impuesto de Ventas indicada en el artículo 31 de la ley de creación del IMAS, es de aplicación para el caso del IVA.

***ARTÍCULO 31.- Exonérase al IMAS del pago del impuesto sobre bienes Inmuebles, el impuesto sobre la renta, el impuesto de ventas, las tasas y los peajes, así como del impuesto selectivo de consumo para todas las importaciones y compras locales de bienes y servicios que realice, en el cumplimiento de sus fines. (Este artículo 31, fue reformado por el inciso d) del artículo 1º, de la Ley N.º 8563, de 30 de enero de 2007. Publicada en La Gaceta N.º 26 de 6 de febrero de 2007.)***

Sin otro particular, suscribe atentamente:

Geovanny Miguel Cambronero Herrera  
Director de Gestión de Recursos  
Periodo 18 agosto 2022 - 12 julio 2024