



Instituto Mixto de Ayuda Social

Teléfono (506) 2202 4220  
Apartado postal 6213-100  
correspondencia.sggr@imas.go.cr

05 de agosto 2022  
**IMAS-SGGR-111-2022**

Señora  
Yorleni León Marchena  
**Presidenta Ejecutiva**

Señores(as)  
**Consejo Directivo**

Señor  
Juan Carlos Laclé Mora  
**Gerente General**

**Asunto:** **Informe de Fin de Gestión**  
**Subgerencia de Gestión de Recursos del 17/02/20 al 05/08/22**

Reciban un cordial saludo. 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 Subgerencia de Gestión de Recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para el período que va desde el 17 de febrero 2020 al 05 de agosto 2022. 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.

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 las vicisitudes de una pandemia, camino por el cual se transitó y fue posible retomar con éxito la senda de crecimiento para la generación de recursos que se destinan a los programas de promoción y protección social.

Me despido reiterando mis muestras de consideración y estima.

Cordialmente,

Javier Antonio Vives Blen  
**Subgerente de Gestión de Recursos**

C. Auditoría Interna  
Desarrollo Humano  
Persona sucesora como SGGR  
Archivo

# INFORME DE FIN DE GESTIÓN

SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS  
JAVIER ANTONIO VIVES BLEN  
17/05/20 - 05/08/22



# Índice

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</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 .....	4
ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL.....	5
ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL .....	6
PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN .....	8
I. <i>Cambio en el rumbo económico de la tienda en el DLCG .....</i>	<i>8</i>
II. <i>Recuperación tras el impacto de una pandemia .....</i>	<i>8</i>
III. <i>Permuta de tiempo no laborado ante COVID-19.....</i>	<i>10</i>
IV. <i>Implementación de Administración por Categorías (APC) .....</i>	<i>11</i>
V. <i>Optimización del proceso de venta (eliminación pre-factura).....</i>	<i>12</i>
VI. <i>Mejora sustancial de las relaciones entre el AEC y el nivel central .....</i>	<i>12</i>
VII. <i>Unificación del sistema de comisiones por ventas en el AEC .....</i>	<i>13</i>
VIII. <i>Elaboración e implementación del Reglamento a la Ley de Moteles.....</i>	<i>14</i>
IX. <i>Promoción del servicio que brinda la Unidad de Donaciones (participación regional).....</i>	<i>14</i>
X. <i>Importación directa de productos .....</i>	<i>15</i>
ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL .....	16
<i>Conectividad .....</i>	<i>16</i>
<i>Reserva en línea .....</i>	<i>16</i>
<i>Remodelación de tiendas libres .....</i>	<i>17</i>
<i>Apertura de tienda en Peñas Blancas.....</i>	<i>17</i>
<i>Plan RENOCER(NOS).....</i>	<i>18</i>
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS DURANTE LA GESTIÓN .....	18
SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN .....	19
ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA .....	20
ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO ALGÚN OTRO ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO, SEGÚN LA ACTIVIDAD PROPIA DE CADA ADMINISTRACIÓN.....	20
ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA FORMULADO LA RESPECTIVA AUDITORÍA INTERNA .....	23

## 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 Subgerencia de Gestión de Recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para el período que va desde el 17 de febrero 2020 al 05 de agosto 2022.

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.

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 las vicisitudes de una pandemia, camino por el cual se transitó y fue posible retomar con éxito la senda de crecimiento para la generación de recursos que se destinan a los programas de promoción y protección social.

“ Consciente de la corresponsabilidad que tenemos ante la realidad de exclusión en la que vivimos, ha sido un privilegio servir desde el IMAS, cuya labor principal es hacerla cumplir.



Javier Antonio Vives Blen  
Subgerente de Gestión de Recursos

## Resultados de la gestión

### Referencia sobre la labor sustantiva institucional

La Subgerencia 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 el desarrollo de actividad comercial, para potenciar los programas sociales de la institución. Las principales obligaciones de la persona que ostenta el cargo en la Subgerencia 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 patrono**, 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.
- **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.

En ese sentido, dentro de la captación de recursos, el IMAS también 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 hoteles o de empresas de zonas francas; 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.

Por su parte, la Subgerencia 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 2022- *“la eficiente generación de utilidades en la operación de las tiendas del IMAS, con el fin de contribuir a la sostenibilidad financiera de la estrategia de intervención de la población objetivo, mediante la gestión comercial”*.

En ese orden de ideas, en la Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Ley N°4760 del 04 de mayo 1971 y sus reformas, está debidamente establecida la naturaleza mixta del IMAS. 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 Área de Empresas Comerciales, la 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.

El Área de Empresas Comerciales cuenta actualmente con nueve tiendas, situadas seis de ellas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, dos en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y una última en el Depósito Libre Comercial de Golfito.

Conforme a lo anterior, la Subgerencia de gestión de Recursos tiene las siguientes instancias a su cargo:

**1. Área de Captación de Recursos**

- Unidad de Administración Tributaria
- Unidad de Donaciones

**2. Área de Empresas Comerciales**

- Unidad de Logística e Importaciones
- Unidad de Coordinación Administrativa
- Unidad de Mercadeo y Ventas  
 - *Tiendas Libres*

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

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

Número	Normativa	Fecha	Descripción
Ley N°9820	Ley para fortalecer el combate a la pobreza	3 de marzo del 2020	Introdujo el “cierre de negocio” como sanción aplicable ante la morosidad con el impuesto a moteles y lugares afines.
Ley N°9832	Reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional	21 de marzo 2020	Mediante su artículo 11, habilitó la modalidad de “permuta de tiempo no laborado” que fue implementada en el Área de Empresas Comerciales durante el período de cierre de los establecimientos comerciales en aeropuertos internacionales por la COVID-19.
Consejo Directivo del IMAS N°477-12-2020	Reglamento de Donaciones del Instituto Mixto de Ayuda Social	03 de diciembre 2020	Estableció las regulaciones y condiciones aplicables a las donaciones en las cuales interviene el IMAS, sea como receptor o ejecutor.

Decreto Ejecutivo N°42940-H-MDHIS	Reglamento a la Ley del Impuesto a Moteles y Lugares Afines	24 de marzo 2021	Este instrumento permitió operativizar la administración del tributo, de acuerdo con las condiciones reales de cada establecimiento. En este sentido, se reglamentó la forma cómo se categorizan los negocios para un cobro adecuado del impuesto, según su realidad operacional y de infraestructura. También operacionalizó la autorización a la institución a proceder con el cierre de los moteles y establecimientos similares que acumulen tres meses de morosidad de este tributo.
Ley N°9998	Fomento e incentivos a los emprendimientos y las microempresas	04 de octubre 2021	Crea un régimen especial de seguridad social y un régimen de reducción especial para las microempresas. 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.
Ley N°10232	Ley de autorización y condonación para la formalización y recaudación de las cargas sociales	29 de abril 2022	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.

## 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, el último seguimiento fue informado mediante oficio IMAS-PE-PI-0313-2022, dentro del cual se destaca el cumplimiento de la única actividad que la Subgerencia de Gestión

de Recursos tenía pendiente de las acciones de mejora identificadas en la autoevaluación del período 2020, por lo que a la fecha de elaboración del presente informe todas las actividades se encuentran cumplidas.

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

Con el objetivo de establecer la estructura procedimental idónea para el Área de Empresas Comerciales, que incorporara las recomendaciones diversas recibidas por parte de la Administración, así como las recomendaciones de la Auditoría Interna, hallazgos de la Auditoría Externa y aspectos de mejora en control interno, que ameritaran su atención mediante la adecuada implementación de procedimientos, se tomó la decisión en 2020 de llevar a cabo un trabajo de estructuración procedimental.

El Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales aprobado mediante oficio IMAS-GG-1926-2021, es producto de una elaboración colectiva por las personas trabajadoras del Área de Empresas Comerciales, atendiendo los hallazgos y recomendaciones emitidas por las diferentes instancias, a saber: Auditoría Interna, Auditoría Externa, Control Interno.

Para esos efectos, se diseñó una metodología por etapas encausadas a obtener el producto final. Dichas etapas se representan en la siguiente infografía:



A mayor ahondamiento, a continuación, se describe en qué consistió cada una de las etapas:

1. **Etapa de identificación:** en ésta, se realizaron entrevistas directas con todas y cada una de las jefaturas del Área de Empresas Comerciales, para responder a las preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Qué situaciones pueden darse? Además, fue un espacio de análisis sobre cada proceso que se lleva a cabo para la operación del negocio.
2. **Recolección de Información:** Se realizó una recopilación de procedimientos vigentes, revisión de recomendaciones de Auditoría Interna, hallazgos de Auditoría Externa y riesgos de control interno vigentes. Esta información fue sistematizada en una matriz que

vincula los procedimientos, actualizaciones y aspectos a tomar en cuenta para responder a las recomendaciones pendientes de las instancias contraloras.

3. **Análisis de la información:** Se analizó cada procedimiento para evaluar si estaban completos, si debían actualizarse y se hizo un listado de aquellos procedimientos que eran necesarios y se debían crear desde el inicio.
4. **Establecimiento de la estructura del documento:** Se determinó que los procedimientos podían estar reunidos en un único manual de procedimientos del Área de Empresas Comerciales.
5. **Redacción del documento:** Se conformaron grupos de trabajo, de forma que cada persona colaboradora participaría de la creación o actualización de los procedimientos que fueran de su competencia para posteriormente realizar la unificación. Lo anterior, con la guía de las jefaturas.
6. **Revisión del documento:** Esta etapa se compuso de las siguientes actividades:
  - a) Sesiones individuales de revisión: se llevaron a cabo más de 30 reuniones virtuales con la participación de las personas que elaboraron cada procedimiento. Se realiza un análisis de los aspectos generales de cada procedimiento y de su paso a paso; se hicieron preguntas, observaciones y al final recomendaciones de mejora, para contar con una versión superior.
  - b) Atención de observaciones producto de las sesiones de revisión.
  - c) Remisión de procedimientos a instancias relacionadas: Según valoración al efecto realizada, se enviaron los procedimientos a distintas instancias en el IMAS para obtener su retroalimentación y eventuales mejoras.
  - d) Consolidación del manual: Se tomaron todos los procedimientos y se unieron en un único documento. En este momento, se llevó a cabo una nueva revisión sobre la integridad y coherencia del Manual, mediante lectura individual y sesión de grupo.
  - e) Reunión con instancias asesoras: Consistió en un espacio de reunión con representación de Planificación Institucional y la Asesoría Jurídica, para tener su criterio y hacer las mejoras del caso, a efectos de darle fluidez a la aprobación formal.
7. **Aprobación del documento:** Aprobación formal por parte de la Gerencia General y emisión del manual de procedimientos del Área de Empresas Comerciales.

Mediante la circular N°IMAS-SGGR-AEC-429-2021 se comunicó a las personas trabajadoras del Área de Empresas Comerciales la entrada en vigencia del Manual Operativo de Procedimientos AEC. Ante la conciencia de que dicha normativa constituye un instrumento vivo que estará en constante revisión por parte de todas las personas colaboradoras de la empresa y con el fin de

encontrar oportunidades de mejora, se estableció un mecanismo de revisión continua mediante un formulario en línea que permitiera a las personas que utilizan el manual canalizar las oportunidades de mejora, así como al grupo que lideró la redacción, brindar una revisión continua y encausar los ajustes necesarios.

## 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. Cambio en el rumbo económico de la tienda en el DLGC

La apertura de la tienda en el Depósito Libre Comercial de Golfito (DLGC) data de noviembre 2016 según el Acuerdo del Consejo Directivo 559-11-2016. Durante el período de gestión se culminó con la implementación del plan remedial, a efectos de revertir los resultados negativos que presentaba dicha tienda. Dicho plan consistió en tres elementos principales: 1) la depuración del surtido de productos que se ofrece en la tienda; 2) diluir la dependencia en proveedores que a su vez compiten con el establecimiento; y, 3) la disminución de costos fijos de operación.

En el año 2019 la tienda presentó resultados ligeramente positivos, reflejando una tímida utilidad por encima del punto de equilibrio. Es a partir del período 2020, donde la tienda genera utilidades que se destinan a la inversión social.

Un elemento importante que ha favorecido el comportamiento de las ventas en la tienda ubicada en el Depósito Libre Comercial de Golfito, fue la modificación normativa realizada en 2021 que habilitó la compra el mismo día de activación de tarjetas.

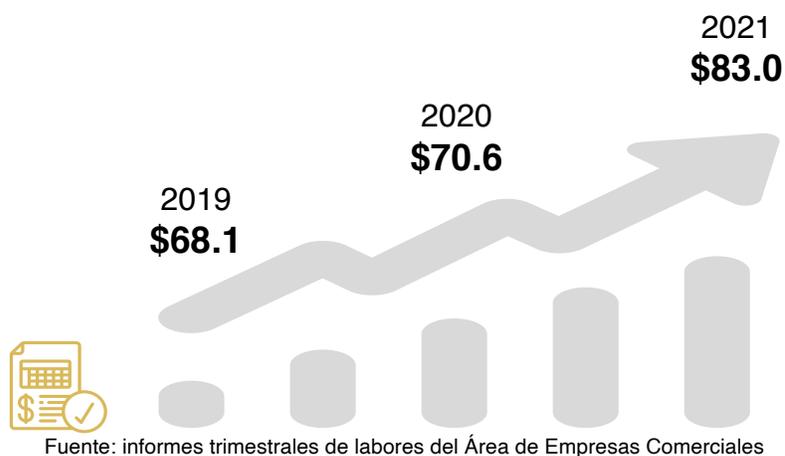
### II. Recuperación tras el impacto de una pandemia

En virtud del cierre de los establecimientos comerciales en los aeropuertos internacionales ante las medidas sanitarias adoptadas en materia migratoria, desde el Área de Empresas Comerciales fue necesario realizar una serie de acciones que aseguraran la continuidad del negocio durante el periodo de venta cero (de abril a setiembre 2020).

Una vez que se llevó a cabo la reapertura, se estableció como objetivo acelerar la recuperación para alcanzar los niveles de venta pre-pandémicos, de forma más rápida a lo que orgánicamente se iba a recuperar la actividad turística.

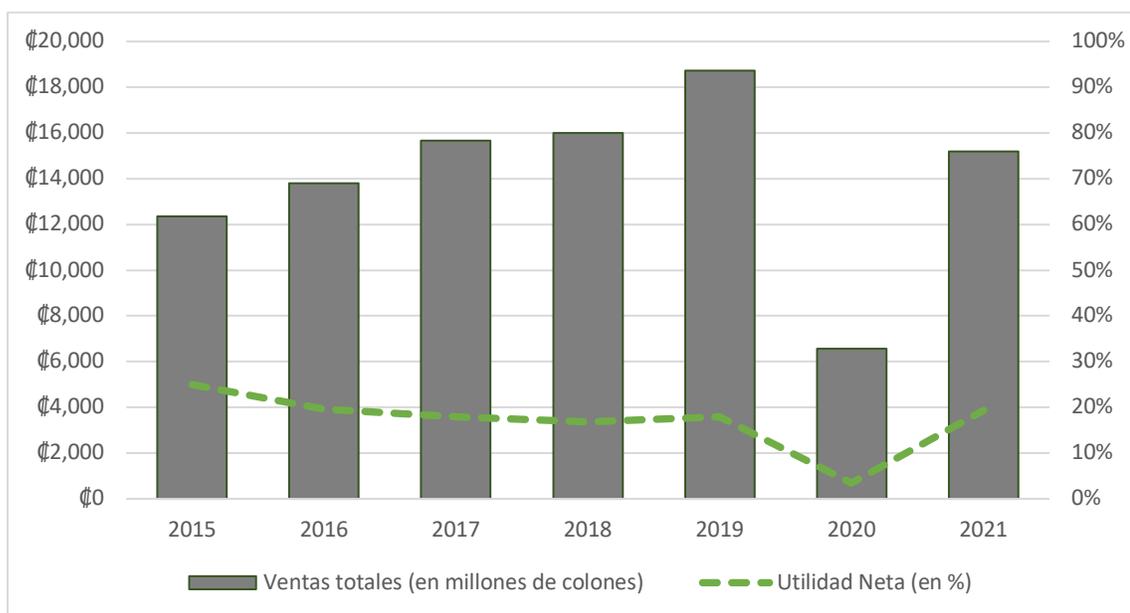
Las medidas sanitarias en materia migratoria fueron disminuidas de forma tal que durante el 2021 se mantuvo la operación de manera continua. Según datos del Instituto Costarricense de Turismo sobre las llegadas internacionales a Costa Rica vía área, el

2021 representó un 53% de la visitación 2019. No obstante, en lo que respecta a las ventas del *Duty Free*, el 2021 logró alcanzar el 74% de las ventas 2019. Esto fue posible por el incremento en el ticket promedio, lo que lleva a concluir que, durante el 2021, la persona que pasó por las tiendas libres de impuestos compró un mayor volumen que en años anteriores.



En 2021, la venta promedio por tiquete aumentó un 18%, para un récord anual de \$83 por factura en 2021. Lo anterior fue el resultado de una serie de acciones que confluyeron para lograrlo. Acciones tales como la optimización del proceso de compra (mediante la eliminación de la pre-factura), la unificación del esquema de comisiones a la fuerza de ventas, la implementación de la planimetría y el lanzamiento de una campaña de mercadeo centrada en la gratitud.

A continuación, se presenta la información de resultados de los últimos años en la operación del Área de Empresas Comerciales, misma que es obtenida de las certificaciones de utilidades que anualmente realiza la Auditoría Externa de Estados Financieros para cada período, la cual se utiliza como insumo básico para la declaratoria de utilidades anual y posterior distribución de las mismas.



Fuente: Certificación de Utilidades elaborada por la Auditoría Externa de Estados Financieros para cada período.

Tal y como puede observarse, el promedio de utilidad neta que ha presentado la operación comercial del *Duty Free* es del 20% aproximadamente, excluyendo el período 2020 por su comportamiento atípico en virtud de la pandemia por COVID-19. Es menester destacar la recuperación de la actividad económica que se refleja para el período 2021.

De acuerdo con los Estados Financieros del Área de Empresas Comerciales en el primer semestre del año 2022, se han generado utilidades por ¢ 2,521,790,835.00 para un promedio mensual de ¢ 420,000,000.00 mensuales.

### III. Permuta de tiempo no laborado ante COVID-19

Mediante el Decreto Ejecutivo N°42227-MP-S del 16 de marzo 2020, el Poder Ejecutivo declaró estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. A partir del miércoles 18 de marzo 2020, en Costa Rica entraron a regir medidas sanitarias en materia migratoria, que llevó a los aeropuertos internacionales a una mínima operación, donde la parte comercial permaneció cerrada.

Ante la ausencia de labores que realizar por parte de las personas que trabajan para el Área de Empresas Comerciales, en virtud de las restricciones sanitarias en materia migratoria y la inédita disminución en la operación de los aeropuertos internacionales, fueron valorados distintos mecanismos que establece el ordenamiento jurídico en el ámbito del derecho laboral, con el objetivo de disminuir al menor grado posible la afectación para las personas trabajadoras, apegándose a los principios de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los fondos públicos.

En este sentido, mediante el criterio IMAS-PE-AJ- 0285-2020 se validó la viabilidad jurídica de implementar una “Permuta de tiempo no laborado”, figura creada mediante el

artículo 11 de la Ley N°9832 Reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional, del 21 de marzo 2020.

A partir del mes de abril 2020, se suscribieron acuerdos de interrupción de la prestación de labores de conformidad con el numeral 11 de la Ley N°9832, entre el IMAS y el personal del Área de Empresas Comerciales, mediante los cuales se convino interrumpir la prestación de labores con goce de salario y permutar las horas no laboradas, con la obligación por parte de la persona trabajadora de reponer dichas horas cuando se reanudara la operación de la empresa.

En virtud de lo extenso del período en que se mantuvo cerrada la operación comercial en aeropuertos internacionales, fue necesaria la implementación simultánea de otras medidas como la reducción de jornadas, considerando la acumulación de horas y el plazo de un año que establece la Ley N°9832 para su reposición.

La operación en los aeropuertos internacionales se reanudó a partir del mes de agosto 2020 en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y a partir de setiembre 2020 en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, donde se ha reflejado un comportamiento inferior al conocido previo a la llegada de la COVID-19.

A partir de junio 2021, se inició con el “*PLAN DE REPOSICIÓN DE HORAS PERMUTADAS POR LA COVID-19 ÁREA DE EMPRESAS COMERCIALES*” aprobado por la Gerencia General según oficio IMAS-GG-1127-2021, para las personas trabajadoras que aún mantenían su relación laboral. Dicho plan se ejecutó con éxito en el período de doce meses, quedando únicamente el caso de una persona cuyo plazo de ejecución del plan se suspendió en virtud de una licencia por maternidad, según fue debidamente informado mediante los oficios IMAS-SGGR-102-2022 e IMAS-SGGR-104-2022.

#### IV. Implementación de Administración por Categorías (APC)

La Administración por Categorías (APC) es una técnica para optimizar la exhibición de productos en las tiendas. Anteriormente, los productos se exhibían en los anaqueles sin ningún criterio específico. Entonces, se identificó la oportunidad de implementar esta técnica.

Mediante la contratación administrativa 2019LA-000010-0005300001 se contrató una empresa especializada, quien recopiló toda la información de los artículos, su ubicación y estadísticas de ventas detalladas. También, se mapearon todos los estantes en las diferentes tiendas, con sus medidas y ubicación. Posteriormente, se analizaron estas ventas y se identificó el lugar óptimo para colocar cada artículo en los anaqueles. Se utilizaron indicadores como venta por metro lineal, venta por categoría, subcategoría y marca, margen de contribución a las utilidades, entre otros. Como resultado, se elaboraron planogramas, que básicamente determinan la distribución de productos en góndola para mejorar su exhibición y maximizar las oportunidades de generar ventas.

La implementación es continua, por lo que no tiene una fecha de finalización específica, destacando dentro de los beneficios, los siguientes:

1. Un ordenamiento estable de los estantes, lo que facilita que las personas (clientes y vendedoras) encuentren con mayor facilidad y rapidez los productos.
2. Claridad en dónde debe estar cada producto, lo que compromete al personal en las tiendas a mantener el orden establecido, así como facilita la supervisión al tener un parámetro comparativo.
3. Garantiza criterio técnico en la distribución de los productos en el espacio disponible.
4. Propicia el incremento en el ticket, al establecer un esquema de exhibición que favorece la elección de los productos de mayor valor, dentro de cada subcategoría.
5. Garantía de que los artículos de mayor venta estarán siempre exhibidos.
6. Mayor facilidad para realizar los pedidos.

#### V. Optimización del proceso de venta (eliminación pre-factura)

Dentro del proceso de venta, existía un paso previo al cobro de la factura, que consistía en el ingreso de los artículos, cantidades, datos de la persona pasajera, entre otros. Este paso, denominado pre-factura, era realizado por las personas de la fuerza de ventas. Lo anterior, implicaba un tiempo adicional para completar el proceso de pago, así como un proceso que debían atender las personas vendedoras, limitando sus posibilidades de atención de clientes.

A efectos de optimizar el proceso de venta, fueron solicitados los ajustes en el sistema informático y realizadas las modificaciones a los protocolos de venta. De esta forma, a partir del mes de septiembre del 2020, con la reapertura post-pandemia, fue posible unificar dos procesos (pre-factura y cobro) en uno sólo, reduciendo de esta forma el tiempo necesario para culminar el proceso de venta y procurando una mejor experiencia de las personas cliente en la realización de sus compras.

#### VI. Mejora sustancial de las relaciones entre el AEC y el nivel central

El Área de Empresas Comerciales (AEC) constituye un órgano-empresa, según fue indicado. En virtud de ello, opera bajo la misma personería jurídica del IMAS, con algunas particularidades que a lo largo del tiempo se han comprendido según la evolución interpretativa.

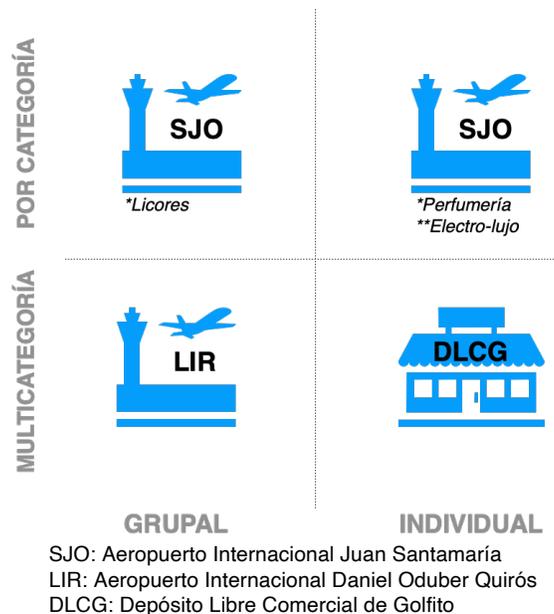
Para la operación del AEC es necesaria la interacción con instancias de soporte del nivel central del IMAS, entendiéndose Área de Administración Financiera, Área de Asesoría Jurídica, Área de Desarrollo Humano y Área de Planificación Institucional, principalmente. Para esos efectos, el AEC paga los servicios que obtiene de dichas instancias, incurriendo en un gasto mensual que asciende a los ¢40,760,389.00 colones.

Durante la gestión, se procuró construir mejores interacciones entre las instancias relacionadas, generando espacios de intercambio de necesidades y valoración de criterios técnicos, que permitieran unificar posiciones para coincidir en la implementación de proyectos. Sin que exista un mecanismo objetivo de revisión establecido, el servicio al cliente interno mejoró producto de ello, lo cual facilita el quehacer que se realiza en el AEC.

## VII. Unificación del sistema de comisiones por ventas en el AEC

La aplicación del sistema de reconocimiento de comisiones por ventas en el AEC se encuentra debidamente autorizado por acuerdo del Consejo Directivo No 549-06 del 23 de noviembre 2006, el oficio de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria STAP-0153-08 del 08 de febrero 2008 y la Directriz de la Gerencia General GG-0884-05-2014 del 23 de mayo 2014.

Anteriormente, se utilizaron sistemas diferentes para el reconocimiento de comisiones según la ubicación de las tiendas que opera el negocio, los cuales variaban en la forma de comisionar por categoría o multi-categoría, así como la atribución grupal o individual de la comisión. Para efectos de una mejor comprensión, en la siguiente infografía se representan tales diferencias:



En virtud de que no fue posible identificar algún parámetro objetivo que ameritara mantener tal diferenciación en el reconocimiento de comisiones, surgió el interés por estandarizar los sistemas de reconocimiento de comisiones y utilizar el que se aplicaba en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós de Liberia (LIR). Lo anterior, bajo una ponderación de conveniencia, oportunidad y razonabilidad a los intereses del negocio, realizada al efecto.

Esta implementación, propició las sinergias entre la fuerza de ventas e incrementó el *ticket* promedio.

## VIII. Elaboración e implementación del Reglamento a la Ley de Moteles

Con la emisión del Reglamento a la Ley del Impuesto a Moteles y Lugares Afines, Decreto Ejecutivo N°42940-H-MDHIS, del 24 de marzo 2021, se salda una deuda que existía desde el 2016 con la creación de la Ley N°9326 del 19 de octubre 2015.

Para la redacción del texto, se diseñó una metodología que consistió en sesiones consecutivas y delimitadas en tiempo, organizadas en una agenda de revisión distribuida del articulado bajo una modalidad de discusión guiada. Dicho esfuerzo, consolidó la trayectoria en la elaboración de reglamento, según se indica a continuación:



Este instrumento permitió operativizar la administración del tributo, de acuerdo con las condiciones reales de cada establecimiento. En este sentido, se reglamentó la forma cómo se categorizan los negocios para un cobro adecuado del impuesto, según su realidad operacional y de infraestructura. También operacionalizó la autorización a la institución a proceder con el cierre de los moteles y establecimientos similares que acumulen tres meses de morosidad de este tributo.

Por su parte, la normativa creada vino a esclarecer la estructura de gobernanza del IMAS como Administración Tributaria, así como a simplificar los procedimientos de regularización.

## IX. Promoción del servicio que brinda la Unidad de Donaciones (participación regional)

Previo a la emisión del Reglamento de Donaciones, las solicitudes de donación tendían a concentrarse en ciertas regiones del país que tenían un mayor conocimiento de este servicio y muchas de las solicitudes giraban en torno a infraestructura o utensilios en el ámbito comunal. En este sentido, el desafío para la Unidad de Donaciones, era alcanzar

un nivel de cobertura más uniforme en el ámbito regional, con proyectos de mayor impacto en la población beneficiada.

Dentro del proceso de redacción del Reglamento de Donaciones, se incorporaron responsabilidades facultativas a 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. Adicionalmente, 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. Programación de entrega de donaciones en las oficinas de las Áreas Regionales de Desarrollo Social y sus Unidades, lo cual ha facilitado el contacto también con los equipos humanos de dichas instancias para que conozcan mejor el proceso de donaciones.
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.

#### X. Importación directa de productos

Hasta el año 2021, todos los productos para la venta en el *Duty Free* se adquirían por medio de compañías distribuidoras, en su mayor parte nacionales, que mantienen la distribución otorgada por las empresas fabricantes. Con el objetivo de incrementar el margen de utilidad y disminuir la dependencia hacia algunas grandes compañías distribuidas, se inició con la importación directa de algunos productos.

Dentro de las acciones que dicho proyecto ha implicado, se encuentran:

1. Identificación de productos y búsqueda de empresas productoras.
2. Capacitación por parte de la Unidad de Logística e Importaciones en los procesos de importación directa.
3. Revisión del contrato con la agencia aduanal, para hacer este tipo de gestiones correspondientes.
4. Negociación con las empresas productoras internacionales.
5. Análisis de mercado para las marcas encontradas.

Hasta el momento, se han importado tres marcas de licores y varias de chocolates. Todas ellas permiten establecer un margen bruto de utilidad mayor y un mayor control de las compras. Este proceso es continuo y se espera expandir a otros tipos de productos.

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

Nombre del proyecto	Descripción	Estado de Situación
Conectividad	El Proyecto de Conectividad consiste en habilitar facilidades que permitan a los contribuyentes del IMAS realizar el pago de sus tributos de una manera ágil y fácil. En una primera fase se tiene previsto la habilitación de pago en línea por medio del BCR. Con la segunda fase del proyecto se busca establecer una pasarela de pagos en la página web del IMAS, que permita cancelar la obligación con una tarjeta de crédito o débito.	El desarrollo de este proyecto lo ha trabajado un equipo conformado por personal de la Unidad de Administración Tributaria, del Área de Tecnologías de Información y la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC). La última entrega al BCR de <i>web services</i> se realizó a finales de julio 2022, a la espera de que se realicen las prueba y se ponga en operación.
Reserva en línea	El proyecto consiste en ofrecer un canal electrónico que permita a las personas clientes ver un catálogo en línea y realizar una reserva para ser retirada en su paso por las tiendas libres. Lo anterior, permite ahorrar el tiempo de la persona compradora, además de permitirle al <i>Duty Free</i> democratizar sus espacios, en el tanto es posible llegarle a la persona compradora incluso antes de que ingrese a la terminal aeroportuaria.	Mediante la contratación administrativa número 2021CD-000052-0005300001, se está llevando a cabo la implementación del proyecto, el cual se prevé estará listo durante el mes de setiembre 2022.

Remodelación de tiendas libres	Las tiendas libres de impuesto requieren de una remodelación integral, utilizando la conceptualización que se realizó para la Tienda13 (siendo hoy la referencia).	<p>El Proyecto Tienda 15 es el que tiene un mayor avance, el cual se encuentra presupuestado para el 2023, se han elaborado términos de referencia, se cuenta con planos que deben ser autorizados y mediante oficio IMAS-SGGR-109-2022 se remitió el proyecto para ser inscrito en el banco que lleva al efecto el MIDEPLAN.</p> <p>Asimismo, existe una oportunidad mediante alianzas comerciales con empresas proveedoras, de remodelar la Tienda 95 y las dos tiendas ubicadas en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. Para esos efectos, el Manual Operativo de Procedimientos del Área de Empresas Comerciales cuenta con un procedimiento para el establecimiento de alianzas con empresas proveedoras, así como una tabla de límites comerciales que fue debidamente aprobada por el Consejo Directivo mediante acuerdo N°399-12-2021, del 6 de diciembre 2021.</p>
Apertura de tienda en Peñas Blancas	El país se encuentra desarrollando un proyecto de integración de puestos fronterizos con financiamiento internacional.	Mediante oficio IMAS-SGGR-098-2022 se consultó al gerente del proyecto el calendario con el cronograma proyectado para el desarrollo de la obra. Lo anterior, con el fin de realizar la planificación presupuestaria y de otra índole para contar con la tienda en forma simultánea. Mediante oficio PIF-COR-CAE-0798-2022 del 28 de julio 2022 se recibe respuesta en la cual se indica que el proceso de licitación se encuentra en evaluación de propuestas, por lo que sugiere que se consulte en dos meses plazo.

<p>Plan RENOCER(NOS)</p>	<p>Durante el año 2021 Desarrollo Humano aplicó un instrumento para medir la percepción del clima organizacional. Conforme a dichos resultados, luego de un proceso participativo de recolección de propuestas, se elaboró un plan de acción para el Área de Empresas Comerciales denominado Plan RENOCER(NOS) con la premisa de que <i>el clima organizacional es una construcción conjunta. En virtud de lo anterior, el camino hacia la efectividad laboral se compone de espacios de participación en donde la información pueda fluir y exista un entendimiento común del estado de la empresa. La obligación de mejorar en los indicadores relacionados al clima organizacional es una responsabilidad colectiva, que -sin ser atribuida a una persona en particular- corresponde a todas las partes su realización.</i></p>	<p>Mediante oficio IMAS-GG-1141-2022 se recibió el aval de la Gerencia General sobre el Plan RECONOCER(NOS). Asimismo, se comunicó a las personas trabajadoras del Área de Empresas Comerciales mediante circular IMAS-SGGR-AEC-0314-2022 y se sostuvo reunión presencial con los equipos de trabajo para exponer el plan, mismo que iniciará ejecución en agosto 2022.</p>
------------------------------	--	---

## Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión

La persona que ejerce el cargo de Subgerente de Gestión de Recursos tiene bajo su responsabilidad el Programa de Empresas Comerciales. Bajo dicho programa presupuestario se realiza la operación de las tiendas libres de impuesto del IMAS, cuyas utilidades constituyen una de las fuentes de financiamiento que utiliza la institución para los programas de promoción y protección social.

Anualmente, los estados financieros del Área de Empresas Comerciales (órgano-empresa) son sometidos a un proceso de auditoría externa. Para cada uno de los períodos (2020 y 2022), se llevó a cabo dicho proceso y se obtuvo una opinión limpia por parte de dos empresas auditoras distintas, según se indica a continuación:

- Período 2020, empresa auditora **DESPACHO CARVAJAL & COLEGIADOS**, según resultados presentados ante el Consejo Directivo mediante oficio IMAS-SGGR-070-2021 del 26 de agosto 2021.

- Período 2021, empresa auditora **CROWE HORWATH CR, S.A.**, según Carta de Gerencia al 31 de diciembre 2021, del 14 de julio 2022.

## 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 del trabajo en equipo.**



En una institución del Estado la cultura organizacional está moldeada por quienes ejercen los cargos de dirección.

Desde las más altas jerarquías es necesario generar vínculos de equipo y fortalecer la integración, a efectos de permear en cascada las demás instancias de la institución.

- **Modelo de gestión AEC.**



Es necesario tomar determinación con respecto al modelo de gestión del Área de Empresas Comerciales. Cualquiera que sea la ruta que se defina, debe estar en función de darle autonomía a la operación comercial de la empresa, que le permita agilidad de acción en el entorno dinámico en el que opera.

- **Fortalecimiento de las capacidades de planificación del AEC.**



Deben fortalecerse las capacidades de planificación del Área de Empresas Comerciales, que le permita delinear una ruta a mediano y largo plazo, así como llevar a exitosa implementación los proyectos estratégicos del negocio.

- **Posicionamiento del carácter social en AEC.**

Do-Good Shopping

Es necesario posicionar el fin que persigue el Área de Empresas Comerciales, propagando el mensaje sin sacar provecho de las condiciones de vulnerabilidad y las carencias de la población que atiende el IMAS.

- **Fortalecimiento de los vínculos de recaudación.**



A raíz del informe DFOE-FIP-OS-00002-2022 de la Contraloría General de la República, deben tomarse acciones en búsqueda de fortalecer los vínculos de recaudación con la CCSS, el Ministerio de Hacienda y otras instancias. Lo anterior, a efectos de generar sinergias y lograr eficiencia y eficacia en las gestiones de recaudación que despliega el Estado.

### Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República

Como miembro de la dirección superior se brindó el seguimiento a las disposiciones de la CGR en el marco de reuniones gerenciales, ninguna de ellas atribuible a la Subgerencia de Gestión de Recursos.

### Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración

A continuación, se presentan los hallazgos de la Auditoría Externa del período 2021, con la información del estado o fecha de cumplimiento, según la información al efecto elaborada por el Área de Empresas Comerciales:

N°	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ESTADO/FECHA CUMPLIMIENTO
1	Formato de presentación de los estados financieros	Recomendamos homologar la forma de presentación de los estados financieros en cumplimiento con las directrices CN-004-2014 y CN-001-2019.	Cumplido.
2	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.	Al 31 de diciembre 2022.

3	Auxiliar de cuentas por cobrar tarjetas incluye cuentas por cobrar exfuncionarios y registro de la valuación en cuenta separada	<p>Verificar la naturaleza de las cuentas por cobrar exfuncionarios y la integridad de los registros de manera que se garantice de debido control y seguimiento. Efectuar la reclasificación de las partidas a una cuenta contable de acuerdo con su naturaleza.</p> <p>Aplicar el cálculo del efecto de la variación del tipo de cambio a las cuentas correspondientes e incluir el efecto en el auxiliar, de forma que se visualice el impacto de forma individual por proveedor.</p>	Cumplido.
4	Artículos de inventario con deterioro por cambio de tendencia	Para el inventario de los artículos de lento movimiento u obsoletos, establecer una política para determinar el plazo en el cual deberá medirse el deterioro de los artículos para solicitar su destrucción.	Actualmente ya se están aplicando.
5	Metodología de cálculo de la estimación de pérdida sobre inventarios	<p>Recomendamos, que, a la luz del proceso de implementación de la NICSP de Inventarios, se valore de forma integral el cumplimiento de la metodología ya aprobada con los requerimientos establecidos por esta norma.</p> <p>Adicionalmente, la metodología debe incluir variables de riesgo como elementos ponderadores; el historial de destrucciones, por ejemplo, puede ser una variable a considerar más no un condicionante que limite el monto a estimar.</p> <p>Conviene, además, individualizar la desvalorización por artículo, de manera que se pueda visualizar el monto cargado a cada uno.</p>	31 de diciembre 2022.

6	Debilidades en la calidad de la información generada por LDCOM y aplicación de ajustes en inventario producto de las tomas físicas	<p>a. Solicitar al proveedor del sistema un reporte que permita conciliar los movimientos del inventario a nivel de tienda.</p> <p>b. Valorar la implementación de un sistema de seguridad y monitoreo robusto que permita controlar las pérdidas de artículos por robo o extravío.</p> <p>c. Reforzar los procedimientos de capacitación hacia el personal en cuanto al tratamiento y control de los artículos para destrucción.</p>	31 de diciembre 2022.
7	Diferencias proceso de confirmación de saldos-cuentas por pagar	Conciliar la cuenta por pagar con el proveedor y definir conciliaciones periódicas con los proveedores para evitar diferencias entre ambas partes.	Cumplido.
8	Registro provisión para vacaciones	<p>a. Revisar el proceso de generación de los reportes por parte de Desarrollo Humano y la oportunidad en que se remiten a las diferentes instancias para el adecuado registro en tiempo y forma de las transacciones.</p> <p>b. Definir los plazos máximos en que se requiere recibir la información que sustenta los registros contables.</p>	31 de octubre 2022.
9	Vacaciones acumuladas pendientes de disfrute	Recomendamos analizar la gestión integral para el disfrute de vacaciones a fin de cumplir con los lineamientos establecidos por el Código de Trabajo y las Normas de Control Interno para el Sector Público.	Cumplido.
10	Registro de la provisión para litigios	Revisar los procedimientos para la solicitud de información a las diferentes instancias de la Institución en tiempo y forma para el adecuado registro contable de las transacciones.	Cumplido.
11	Ajustes de auditoría	Ajustes aplicados	Aplicados.

## Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna

A continuación, se detallan las tres recomendaciones que se encuentran pendientes de cumplimiento:

<b>Informe AUD</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazo de Cumplimiento</b>
AUD-001-2020	4.2	4.2. Realizar un análisis y valorar la necesidad de rediseñar y remodelar la tienda libre de salida en el AIDOQ...	En proceso, se solicitó prórroga al 31 de diciembre 2022.
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 (Ver punto 2.1 del aparte de resultados)	En proceso, se solicitó prórroga al 30 de setiembre 2022.
AUD-006-2022	4.6	Establecer los mecanismos de control que sean necesarios para que se revise y valide la información relacionada con las NICSP, que se remite a la Unidad de Contabilidad del IMAS, para que la misma sea incluida en los estados financieros institucionales; de manera que la información que se remite de Empresas Comerciales sea confiable, libre de errores y omisiones. (Ver punto 2.1.b).	En proceso, plazo vigente al 30 de noviembre 2022.

Asimismo, se detallan las diez recomendaciones que fueron cumplidas durante el período de gestión:

<b>Informe AUD</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Informe de Cumplimiento (oficio)</b>
AUD-001-2015	4.2	Actualización Contrato CTAC	Con oficio IMAS-SGGR-030-2021 se le informa a la

			Gerencia General sobre las acciones realizadas para el cumplimiento y se solicita consignar en el seguimiento de cumplimiento que lleva la Gerencia General dar por atendidos los acuerdos relacionados con el tema.
AUD-026-2016	#5	Hallazgo #5. Renegociación contrato con CTAC	Con oficio IMAS-SGGR-030-2021 se le informa a la Gerencia General sobre las acciones realizadas para el cumplimiento y se solicita consignar en el seguimiento de cumplimiento que lleva la Gerencia General dar por atendidos los acuerdos relacionados con el tema.
AUD-052-2016	4.2	Gestionar funcionamiento, operación y actualización reporte comisiones	Debido a que se modificó la forma de pago de comisiones a los vendedores y aunado a la entrada en vigencia del Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales aprobado por la Gerencia General en el mes de setiembre 2021, se atiende lo solicitado.
	4.3	Elaborar Procedimiento pago comisiones	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.
AUD-030-2017	4.2	Elaborar Manual Procedimiento para casos cobro judicial	Con oficio IMAS-GG-0025-2021 la Gerencia General aprueba el Manual.
AUD-033-2017	4.1.	Modificar y someter a aprobación, Procedimientos "Pago a Proveedores" y "Registro Contable"	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.
AUD-040-2017	4.1.	Elaborar procedimiento para establecer metodología que se utiliza en la formulación de metas de ventas...	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.

AUD-043-2017	4.4	Elaborar Procedimiento para Recepción de Mercadería	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.
AUD-005-2019	4.1	Establecer medidas administrativas para establecer metodología ... para estimación inventarios por pérdida o desvalorización...	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.
AUD-001-2020	4.1	Disponer las acciones administrativas y tomar las previsiones presupuestarias, para los requerimientos de reparación y mantenimiento de equipo, mobiliarios e instalaciones de Empresas Comerciales...	Con oficio IMAS-GG-1926-2021 se aprueba el Manual de Procedimientos Operativos del Área de Empresas Comerciales.