

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta para mejorar el proceso de cierre contable y presupuestario de la Junta de  
Protección Social de San José**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial  
para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en  
Finanzas.

Irasema Candelaria Ortiz Ferral  
Carné A46832

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2009

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme prestado vida para realizar este sueño.

A mi esposo Juan, por su comprensión y apoyo incondicional en esta etapa tan importante de mi vida.

A mi padre, a la memoria de mi madre y a mis hermanos que, aunque lejos, siempre están conmigo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor, el profesor John Philips Ruiz, por su valioso aporte para la realización de este proyecto.

Al Sub Gerente General, MAE Francisco Javier Ibarra Arana, y a los jefes administrativos de la Junta de Protección Social de San José, por su disposición y por la información incorporada en este trabajo.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

MBA Juan Ricardo Jiménez Montero  
Profesor Coordinador

---

MBA John Phillips Ruiz Segura  
Profesor Guía

---

MAE Francisco Javier Ibarra Arana  
Supervisor Laboral

---

Licda. Irasema Candelaria Ortiz Ferral  
Estudiante

## CONTENIDO

### PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESOS DE CIERRE CONTABLE Y PRESUPUESTARIO DE LA JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL DE SAN JOSÉ

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....	iv
<b>CONTENIDO</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE DIAGRAMAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>I. MARCO TEÓRICO</b> .....	18
1.1 Información .....	18
1.1.1 Concepto .....	18
1.1.2 Generalidades de la información .....	19
1.1.3 Importancia de la información .....	20
1.1.4 La información y la toma de decisiones .....	22
1.1.5 Información financiera .....	23
1.2 Proceso .....	25
1.2.1 Concepto .....	25
1.2.2 Etapas del proceso administrativo .....	25
1.2.3 Características del proceso .....	26
1.2.4 Teoría de procesos .....	27
1.3 Manufactura esbelta .....	28
1.3.1 Concepto .....	28
1.3.2 Principios ajustados al área de oficinas .....	30
1.3.3 Mapa de la cadena de valor aplicada a procesos de oficina .....	33
1.4 Planificación estratégica .....	34

1.5 Planificación financiera.....	35
1.6 Ciclo contable.....	37
1.7 Ciclo presupuestario.....	38
<b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN .....</b>	<b>41</b>
2.1 Reseña histórica.....	41
2.2 Misión y visión.....	42
2.3 Políticas institucionales.....	43
2.4 Estructura organizacional.....	45
2.5 Productos y servicios.....	51
2.5.1 Lotería Nacional.....	52
2.5.2 Lotería Popular “Chances”.....	53
2.5.3 Lotería Popular “Tiempos”.....	54
2.5.4 Lotería Instantánea.....	54
2.5.5 Lotería Electrónica.....	55
2.6 Destino de los recursos recaudados.....	55
<b>III. PROCESO DE CIERRE CONTABLE Y PRESUPUESTARIO: SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>58</b>
3.1 Sección de Costos.....	60
3.2 Sección de Control y Registro.....	61
3.3 Sección Conciliaciones Bancarias.....	65
3.4 Sección Presupuesto.....	67
3.5 Sección Contabilidad General.....	69
<b>IV. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR .....</b>	<b>79</b>
4.1 Sección Costos.....	79
4.2 Sección Control y Registro.....	80
4.3 Sección Conciliaciones Bancarias.....	82
4.4 Sección Presupuesto.....	82
4.5 Sección Contabilidad General.....	84
4.6 Identificación de actividades que agregan o no valor.....	87
4.6.1 Falta de un sistema de información integrado.....	89
4.6.2 Exceso de tratamiento manual en la información.....	90
4.6.3 Tareas repetitivas con poco valor añadido.....	90
4.6.4 Dependencia de otras áreas.....	91
4.6.5 Exceso de revisiones y autorizaciones.....	92
4.6.6 Ausencia de norma escrita de funciones asociadas a cada puesto de trabajo.....	92

V. PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA.....	94
5.1 Desarrollo y mejoras en los sistemas .....	95
5.2 Evaluación y rediseño de procesos.....	98
5.3 Gestión de cambio .....	98
5.4 Formación del personal en el nuevo entorno laboral .....	99
5.5 Plan de documentación.....	99
5.6 Plan de comunicación.....	101
5.7 Posibles riesgos del cambio.....	101
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXO METODOLÓGICO .....	109

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No. 1 Transformación de los datos. ....	21
No. 2 Organigrama institucional de la Junta de Protección Social de San José.....	46
No. 3 Estructura organizacional de la Dirección Administrativa.....	47
No. 4. Estructura organizacional de la Dirección de Producción y Ventas.....	48
No. 5. Estructura Organizacional de la Dirección Financiera Contable.....	49
No. 6 Estructura Organizacional del Departamento de Contabilidad y Presupuesto.....	49
No. 7 Flujograma de cálculo y registro de costos.....	61
No. 8 Flujograma de registro de cuentas por cobrar.....	62
No. 9 Flujograma de inversiones transitorias y a largo plazo.....	64
No. 10 Flujograma de registro de activos fijos.....	65
No. 11 Flujograma de registro de conciliaciones bancarias.....	66
No. 12 Flujograma de registro de presupuesto.....	68
No. 13 Flujograma de registro de operaciones de caja y bancos.....	71
No. 14 Flujograma de liquidación y registro de renta, premios prescritos e impuestos.....	75
No. 15 Flujograma de registro de planillas.....	76



## ÍNDICE DE TABLAS

No.1 Resultados por tipo de lotería durante 2007.....	51
No.2 Sistemas de información utilizados en la JPSSJ.....	53
No.3 Principales informes emitidos y presentados por la Sección Presupuesto.....	69
No.4 Principales informes emitidos y presentados por la Sección Contabilidad General.....	70
No.5 Cálculo de días promedio de la gráfica de valor.....	88

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Asociación Pro-Hospital Nacional de Geriatría	APRONAGE
Asociación Solidarista de Empleados de la Junta de Protección Social	ASEJUPS
Banco Nacional Hipotecario de la Vivienda	BANHVI
Caja Costarricense de Seguro Social	CCSS
Cooperativa Costarricense de Vendedores de Lotería	COCOVELOT
Cooperativa de Ciegos Vendedores de Lotería	COOPECIVEL
Cooperativa Nacional de Vendedores de Lotería	COPELOT
Cooperativa Pacificadora de Vendedores de Lotería	COOPEPACIVELLOT
Departamento	Depto.
Junta de Protección Social de San José	JPSSJ
Sistema de Consolidación de Cifras del Sector Público de Costa Rica	SICCNET
Sistema de Información Financiera	SIF

## RESUMEN

Ortiz Ferral, Irasema

Propuesta para mejorar el proceso de cierre contable y presupuestario de la Junta de Protección Social de San José.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. – San José, C.R.:

I. Ortiz F., 2009

116 h.-20 il.-37 refs.

El objetivo general de esta investigación es plantear procedimientos y métodos de trabajo con el fin de que el Departamento de Contabilidad y Presupuesto de la Junta de Protección Social de San José (JPSSJ) reduzca el tiempo que dura el proceso de cierre contable y presupuestario, incluyendo la emisión de la información financiera.

La JPSSJ es una institución pública de bien social que por más de 160 años su principal objetivo ha sido la caridad, y tiene a su cargo la administración y distribución de las diversas loterías nacionales existentes, así como de los cementerios General y Metropolitano.

Actualmente, el Departamento de Contabilidad y Presupuesto de la JPSSJ es el encargado de generar y enviar a las autoridades superiores los estados financieros e informes de ejecución presupuestaria los días 20 y 22 respectivamente; sin embargo, la institución tiene especial interés en que dicha información se emita en un periodo menor para así cumplir a cabalidad con los requerimientos solicitados por la Gerencia, y las entidades externas de fiscalización y supervisión, como son la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria.

Para ello, el presente proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva y analítica de los procesos que se realizan en el Departamento de Contabilidad y Presupuesto, la cual permitirá identificar las actividades que agregan o no valor al proceso, así como las deficiencias que impiden un flujo de información adecuado que origina que el proceso de cierre sea extenso y que la emisión de los estados financieros se realice quince días hábiles después de que el mes ha finalizado.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la esencial área de mejora en el actual

proceso de cierre contable presupuestario se presenta en las secciones de Contabilidad General, Presupuesto y Control y Registro, primordialmente en los subprocesos de registro de excedentes, planillas, y operaciones de caja y bancos, pues debido a la falta de un sistema de información integrado, diversas tareas son registradas manualmente, duplicando actividades, alargando los tiempos de entrega y restando confiabilidad a la información.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la organización analice los flujos de información para las áreas que se encuentran íntimamente ligadas al proceso del cierre contable, como son Contabilidad, y Presupuesto y Tesorería. Se propone utilizar técnicas cuantitativas que facilitarán la recopilación, agrupación y análisis de los datos generados por los procesos. Desarrollar *interfases* en los módulos de los departamentos o secciones que proveen de información a la Sección Contabilidad, evitando así la duplicidad de funciones, la digitación manual y logrando que se realicen consultas en tiempo real.

Palabras clave:

CONTABILIDAD, CONTROL INTERNO, INFORMACIÓN FINANCIERA, JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL DE SAN JOSÉ, LOTERÍA, PRESUPUESTO, PROCESOS.

Director de la investigación:  
MBA John Phillips Ruiz Segura

Unidad Académica:  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.  
Sistema de Estudios de Posgrado.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo de cambios continuos y frecuentes y la actividad empresarial no es una excepción a este evento. Las empresas e instituciones se han visto obligadas a modificar permanentemente no solo los procesos y productos objeto de su actividad, sino también las funciones asociadas con el área financiera.

Es por esa razón que las organizaciones se han visto en la necesidad de estar más atentas a lo que sucede en cualquier lugar, a conocer de inmediato lo que demandan sus clientes y a disponer automáticamente de la información interna de la propia organización, con la finalidad de tomar decisiones de manera acertada y oportuna.

El manejo de datos constituye una parte importante para organizaciones, y ha llegado a ser uno de los principales recursos con que cuentan empresas e instituciones. Por ello, la información en las organizaciones debe ser compartida internamente con el objetivo principal de que cada uno de sus miembros disponga de la necesaria para el buen desarrollo de sus funciones.

Por tanto, si la información es necesaria en las empresas, aquella de tipo contable y financiero es imprescindible, puesto que sin ella sería imposible conocer la situación y evolución de los negocios, así como tomar decisiones adecuadas con base en datos consistentes, objetivos y relevantes.

El tratamiento manual de los datos es lento, caro, y a veces impreciso. Esto ha hecho que las empresas e instituciones tengan que automatizar su manejo, con el fin de hacerlos accesibles y presentables de acuerdo con las necesidades de los responsables de la organización.

Los sistemas de información automatizados, por ejemplo, son herramientas que utilizan las empresas para facilitar la labor gerencial y de dirección. Sin embargo, dichos sistemas no serán de gran apoyo para la organización si esta no cuenta con procesos claros y fluidos que permitan hacer llegar los datos en forma confiable y oportuna a las personas responsables de las organizaciones.

Es por ello que con el paso de los años el valor que se le da a los procesos y a su respectiva mejora, se han dado en forma generalizada utilizando diferentes herramientas o filosofías que han surgido en el ámbito de la Administración y la Ingeniería, entre ellas se pueden mencionar calidad total, reingeniería, mejoramiento continuo y manufactura esbelta.

Esta última disciplina nace en Japón bajo el nombre de “*Toyota Production System*”, pero su nombre cambia a “lean manufacturing”, traducido al español como manufactura esbelta o delgada, a partir de que la industria automotriz americana la adoptara con el fin de mantenerse competitiva.

Empresas de talla mundial, como Toyota, Honda, Motorola, Dell, Johnson & Johnson, Matsushita, American Airlines y Warner Lambert, están logrando resultados contundentes en la aplicación de esta exitosa estrategia que les ha significado, entre otros: millones de dólares en ahorros a partir de un mejor uso de sus recursos, brindar una mayor satisfacción a sus clientes, mantener cero inventarios, y crear una cultura de armonía basada en el desarrollo del recurso humano, considerado como el más esencial para una organización.

La manufactura esbelta tiene como propósito reducir y eliminar el desperdicio o las actividades que no le generan valor agregado a los procesos o productos. Esto se logra a través del mejoramiento continuo del bien o servicio que el cliente demanda siguiendo la perfección. Los tipos generales de desperdicios que esta filosofía ataca son ocho: los desechos, el transporte, el movimiento que se da en el plantel en la búsqueda de algo, el tiempo de espera, el inventario, la sobreproducción, el exceso de procesado y la subutilización del recurso humano.

En las organizaciones comúnmente existe algún tipo de desperdicio susceptible de ser eliminado, como es el caso del área administrativa, área que de alguna manera también forma parte del proceso productivo de la empresa. Algunos ejemplos de desperdicios que se pueden encontrar en el área administrativa son: el conflicto de objetivos entre departamentos, los métodos tradicionales de contabilidad, los diseños pobres de productos, el tiempo de proceso de órdenes, la búsqueda de cosas en general, el tiempo de espera, el proceso de facturación y la obtención de autorizaciones. Poderlos distinguir claramente le permite a la organización mejorar sus procesos

a través de la eliminación de todas aquellas actividades que no generan valor en cada actividad.

Una organización que no se escapa de esta realidad es la Junta de Protección Social de San José, institución que se fundó en 1844 y que actualmente cuenta con una fuerza laboral de más de 400 empleados. Desde sus inicios, la JPSSJ ha visto crecer su operación año tras año, llegando a alcanzar ingresos anuales de aproximadamente \$139 millones de dólares, generados con la venta de lotería y sorteos.

A pesar del crecimiento que la Institución ha tenido, con el paso de los años tanto en sus ingresos como en el número de empleados, no ha sido igual para la mejora de sus procesos y el desarrollo de los sistemas de información, ya que algunos de ellos han tenido pocas mejoras y otros, incluso, se han quedado estancados; situación que en más de una ocasión ha entorpecido el flujo adecuado de información entre departamentos, trayendo como consecuencia el atraso de la operación en actividades que son vitales para el cierre contable presupuestario.

Tal es el caso del Departamento de Contabilidad y Presupuesto, el cual en más de una ocasión se ha visto en la necesidad de solicitar prórrogas a entidades externas e internas, para poder cumplir con la presentación de informes establecidos por Ley, en los que se incluye la emisión de los estados financieros.

Por lo anterior, en el presente proyecto se pretende llevar a cabo una revisión y análisis de los procesos que se realizan antes y durante el cierre de mes en las cinco secciones que componen el Departamento de Contabilidad y Presupuesto. Dicha revisión estará fundamentada en los principios establecidos por la filosofía de manufactura esbelta, con el objetivo de que los procesos se ejecuten lo más eficientemente posible, sin que se presenten actividades que no aportan valor o que lo obstaculizan provocando que se dedique más tiempo del necesario en tareas que no lo ameritan.

Posterior al análisis, se pretende presentar una propuesta de mejora del proceso de cierre actual que contemplará los cambios y recomendaciones necesarios de aquellas tareas que requieren ser eficientizadas para que se realicen de una forma limpia, y sin desperdicios, según lo propone la

filosofía de manufactura esbelta.

Con el análisis y diagnóstico realizados, se espera que la dirección cuente con una herramienta más para implementar cambios en los procesos de las secciones que así lo requieran. De esta forma se pretende que la Dirección Financiera Contable pueda disponer de información de manera oportuna y relevante, permitiéndole llevar a cabo una adecuada planeación financiera para la toma de decisiones.

El objetivo general de este proyecto de investigación consiste en eficientizar los procedimientos y métodos de trabajo con el fin de que la Dirección Financiera Contable de la Junta de Protección Social de San José reduzca el número de días que dura el cierre mensual, y para ello, como ya se mencionó, se analizarán los procesos de aquellos departamentos que tengan relación directa con el proceso de cierre, y se identificarán las deficiencias que obstaculizan el flujo interno de los datos.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

1. Mencionar los conceptos teóricos que permitan desarrollar la base de la investigación que ayudará al análisis de los procesos para reducir el número de días que dura el cierre contable presupuestario.
2. Describir en forma general los antecedentes de la institución, su actividad principal, sus productos, servicios e importancia en el mercado, que permitan ubicarla en el medio económico-social en el que se desenvuelve.
3. Conocer la situación actual del proceso de cierre contable presupuestario de la organización, a partir de las distintas tareas y métodos de trabajo que se realizan en las áreas involucradas durante el proceso.
4. Con base en la revisión del proceso de cierre actual de cada sección y departamento, se determinarán las tareas o actividades específicas en las cuales no se agrega valor, o no se



lleva a cabo un uso eficiente de los recursos con que se cuenta.

5. Emitir una opinión y recomendación basada en los hallazgos más relevantes del estudio realizado para obtener una reducción en el número de días que le toma al Departamento de Contabilidad y Presupuesto finalizar el cierre mensual y emitir los estados financieros.

El presente trabajo de investigación está compuesto por cinco capítulos. En el primero se presenta el desarrollo del marco teórico que, de alguna forma, permitirá al lector ubicarse mejor en un contexto.

El segundo capítulo ofrece una descripción general de la Junta de Protección Social de San José, con el fin de conocer su origen, evolución y principal actividad que desarrolla en el medio económico-social en que se desenvuelve.

En el capítulo tercero se realiza una descripción de la situación actual del proceso de cierre contable presupuestario de la organización, indicando para cada uno de los subprocesos las actividades que se desarrollan y el número de personas que intervienen.

En el cuarto capítulo se presenta un análisis por sección y departamento de las actividades que de acuerdo con la filosofía de manufactura esbelta agregan o no valor al producto final.

Finalmente, en el quinto capítulo se pone de manifiesto la propuesta de mejora de cierre contable presupuestario y se emitirá una recomendación basada en los hallazgos más relevantes de la investigación realizada.

## I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Información

La información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas e indica, mediante códigos y conjuntos de datos, los modelos del pensamiento humano.

Aunque muchos seres vivos se comunican transmitiendo información para su supervivencia, la diferencia de los seres humanos radica en su capacidad de generar y perfeccionar tanto códigos como símbolos con significados de forma que conforman lenguajes comunes útiles para la convivencia en sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Concepto

En sentido general, la información es un conjunto organizado de datos que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Charles Schoederbek G., en su obra *Sistemas Administrativos*, emite una definición distintiva entre datos e información:

*“...La palabra dato proviene del verbo latín “do”, “dare”, que significa “dar”, y se aplica con suma propiedad a los hechos no estructurados y no informados que una computadora puede proporcionar de manera abundante. Por su parte, la información consiste en datos que tienen forma estructurada u organización. Proviene del verbo latín “informo”, “informare” que significa “dar forma a”; desde el punto de vista etimológico, la palabra información connota la imposición de una organización a una masa o sustrato indeterminados, impartir una forma que da vida y sentido a un material que de otro modo carecería de importancia o de vida. Se aplica en forma sumamente oportuna a todos los datos que se han orientado hacia el usuario por medio de algún tipo de organización.”<sup>2</sup>*

Los términos “información” y “datos” frecuentemente se utilizan de manera indiscriminada; sin embargo, la primera generalmente se define como los datos que tienen significado o utilidad para el receptor. Por lo tanto, éstos son la materia prima para producir información, de manera que su

<sup>1</sup> Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el 18 de marzo de 2007 de: <http://es.wikipedia.org/wiki>.

<sup>2</sup> Schoederbek G, Charles y otros (1984). *Sistemas Administrativos*. Argentina: Editorial El Ateneo.

papel es tomar esos datos, para conducirlos hacia una serie de fases y grados de elaboración, hasta llegar al proceso de tomar la decisión.

### **1.1.2 Generalidades de la información**

La información puede ser histórica o predictiva. La primera puede usarse para elaborar soluciones opcionales a los problemas y controlar su desenvolvimiento, en tanto que la segunda es utilizada en el diseño para evaluar opciones en la etapa de su selección.

La información puede ser anticipada o inesperada, además, no es estática, puede variar. Su recolección, procesamiento y propagación es un sistema en marcha y en movimiento en una organización.

Dentro de la información se pueden distinguir dos grandes grupos: en primer lugar, la determinativa, constituida por un conjunto de normas, instrucciones y órdenes que emanan de los niveles directivos por medio de la toma de decisiones y que, por lo general, sigue un orden descendente, en tanto establece cómo han de desarrollarse las diferentes actividades de una institución y en segundo lugar, la interpretativa permite a dichos niveles conocer los resultados de las actividades.

Asimismo, en la información se puede distinguir un conjunto de componentes, los cuales se encuentran estructurados y conforman, en última instancia, un sistema. Dentro de esta estructuración se identifica una serie de criterios relacionados con su utilización. De esta forma, para diferentes informaciones, se deben definir objetivos, medios y normas específicas, por ejemplo:<sup>3</sup>

*“a) Información de planificación: se le identifica con los términos "cuándo" y "con qué". Su fuente se define por los objetivos y medios establecidos por la organización, los cuales conlleven al logro de ellos, de manera eficiente y eficaz.*

*b) Información normativa: se le identifica con los términos "qué", "quién",*

---

<sup>3</sup> Meltzer, Morton F. (1983). *La información: recurso fundamental de la gerencia*. México D.F., México: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.

"cómo" y "dónde"; su contenido va a estar representado por las normas establecidas, tanto permanentes como transitorias, que dan la configuración orgánica y dinámica de una empresa.

c) *Información operacional: se le identifica con el término "qué ha ocurrido" y su fuente la constituyen los resultados de la actividad de la empresa. Este tipo de información tiene como objetivo elaborar datos primarios sobre la realización de procesos administrativos y de explotación directa, de tal forma que permitan comparar los objetivos previstos con la toma de decisiones que se genera.*

d) *Información de control y gestión: se identifica por medio del término "en qué grado se cumple". Su fuente es una comparación entre las informaciones operacional, normativa y de planificación. Este componente refleja el grado de cumplimiento de los objetivos.*

e) *Información de relación: se le identifica con la frase "qué pasa". Su fuente proviene de conocer la acción de los factores internos y externos por medio del contacto entre los miembros de una empresa. El "qué pasa" delata una acción que afecta la marcha de esta, la cual puede ser positiva o negativa, en relación con lo previsto.*

f) *Información integrada: se le identifica con una síntesis de los componentes informativos mencionados en los puntos anteriores, por lo que debe abarcar todas las áreas. Su flujo deberá conducir en todas direcciones (vertical, horizontal y otras), de forma tal que forme uniones y enlaces entre los puntos claves de los niveles que deben relacionarse."*

### **1.1.3 Importancia de la información**

La información es un recurso y se le debe tratar como tal: un recurso con costos y beneficios conexos. En los puntos anteriores, además, se le ha definido como una entidad tangible que

reduce la incertidumbre.<sup>4</sup>

En el Diagrama No.2 se muestra el proceso mediante el cual los datos se convierten en información. Como ya se indicó, éstos son no estructurados ni evaluados, con escaso o nulo significado. Solamente cuando se aplican a un problema específico (evaluado) se convierten en información.

*Diagrama No. 1 Transformación de los datos.*



Fuente: Lucas, Henry C. (1986). *Sistemas de Información*. España: Editorial Paraninfo, S.A.

La información es un ingrediente vital para las operaciones y la administración de cualquier empresa. El alcance de un sistema de datos formal en una organización está limitado por aquello que se pueda obtener, el costo de su obtención, su procesamiento y almacenamiento, el costo de la superación y de la distribución, el valor de la información para el usuario y la capacidad del hombre para aceptar y actuar sobre ella.

---

<sup>4</sup> Lucas, Henry C. (1986). *Sistemas de Información*. España: Editorial Paraninfo, S.A.

### 1.1.4 La información y la toma de decisiones

En las empresas el procesamiento de la información se considera una decisión estratégica, debido a que las consecuencias y los costos implicados pueden repercutir negativa o positivamente. Por ello, existe la necesidad de estudiar con detenimiento los atributos y los beneficios que pueden derivarse en un proceso de flujo de datos.

Es importante señalar que la organización misma afecta el desarrollo y la interpretación de los datos, teniendo en cuenta la conducta, el desarrollo y la socialización de los individuos que la conforman; sobre todo cuando existen entre ellos liderazgos y representantes con cierta autoridad, los cuales pueden perfectamente interpretarlos de forma diferente.

Una de las funciones principales de un director de una empresa es procesar información y tomar decisiones. Dentro de estas decisiones se mencionan tres tipos:<sup>5</sup>

*“a) Decisiones relacionadas con el planeamiento estratégico, en el que se desarrollan los objetivos y se asignan los recursos para alcanzar las metas propuestas. Las decisiones de esta categoría, por lo general, se toman para un período de corto, mediano o largo plazo.*

*b) Las decisiones clasificadas como administrativas o de control de gerencia, que por su naturaleza resuelven el empleo de recursos en la organización y a menudo incluyen consideraciones financieras o de personal.*

*c) Las decisiones de control operacional, que resuelven los problemas de corto plazo y afectan las operaciones diarias de la empresa.”*

En el ámbito directivo, la información puede presentarse de manera formal. La toma de decisiones

---

<sup>5</sup> Meltzer, Morton F. (1983). *La información: recurso fundamental de la gerencia*. México D.F., México: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.

en ese nivel, generalmente se da cuando actúan como representantes de su empresa y por ello desempeñan su papel de líderes. Los datos formales se emplean, sobre todo, cuando se está tratando con personas ajenas a la empresa.

La utilización más probable de la información formal en la toma de decisiones se presenta conforme con los lineamientos sobre datos. Bajo este papel, los directivos deben vigilar las condiciones y pueden emplear un sistema de ese tipo que proporcione datos, tanto del entorno exterior como de las operaciones internas.

### **1.1.5 Información financiera**

La información financiera es información que produce la contabilidad, indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, la cual es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros.<sup>6</sup>

La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas que expresan los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de la empresa por un periodo contable determinado. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

La información financiera no debe de tener una posición o punto de vista determinado, ya que su función es únicamente la de reflejar la situación financiera de la empresa, sin inclinarse hacia ninguna conclusión arbitraria.

Para ello, se debe caracterizar por ser imparcial y objetiva, a fin de no influenciar en el lector a cierto punto de vista, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad.

---

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2003). *Principios de contabilidad generalmente aceptados*. México, D.F., México: Ediciones Fiscales ISEF.

Dentro del contexto de los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros básicos son históricos porque informan de hechos sucedidos, y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda ponderar el futuro.

Los estados financieros básicos son:

- a) El balance general, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- b) El estado de resultados, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- c) El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.
- d) El estado de cambios en la situación financiera, que indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

La importancia en la información financiera es que sirva de guía y base para la toma de decisiones dentro de la entidad. Esta información es la brújula de una empresa para decidir que medidas y acciones tomar. El criterio usado para proporcionar la información financiera no debe salirse nunca de los principios de contabilidad, y las notas que acompañan los estados financieros deben contener información suficiente y relevante, sin necesidad de ser excesiva para no causar confusiones en los usuarios.

Una vez definido el concepto de información y su importancia para la toma de decisiones, se puede comprender por qué la información financiera en organizaciones juega un papel relevante. Es por ello que el presente trabajo busca concienciar al personal de la Junta de Protección Social de San José y a sus directivos sobre este hecho, pues contar con información financiera fehaciente y oportuna permitirá que la gerencia tome decisiones de manera integrada para la resolución de problemas.

Con el fin de comprender la importancia de todo proceso, su aplicación, y eficientización, a continuación se proporcionará una breve descripción del significado de proceso, sus etapas, características y su consideración en la Administración.



## 1.2 Proceso

### 1.2.1 Concepto

Gerardo Domínguez y Olga L. Londoño, en su libro *Control interno: una herramienta gerencial*, definen el proceso como un conjunto de actividades que transforman ciertos insumos en un producto. Hoy es necesario invertir la definición, pues el proceso nace en el cliente, quien dice las características que debe tener su producto.<sup>7</sup>

Es importante, entonces, definir en un proceso los puntos de iniciación y terminación. Estos deben ser tales que aquel tenga sentido y no se quede sólo en actividades que carezcan de valor para el cliente.

Por ello, es necesario que cada una de las actividades obtenga un resultado que llamaremos “operaciones” y que son subproductos de lo obtenido en el proceso. Este, entonces, tiene entradas y salidas, de forma que las primeras se denominan ‘recursos o ‘variables’ del proceso, y las segundas, ‘productos’ o ‘resultados’ de él.

### 1.2.2 Etapas del proceso administrativo

Un proceso tiene siempre cuatro etapas genéricas que son: la planeación, la ejecución, la verificación y la corrección. Por tanto, el proceso administrativo tiende a ser un ciclo que inicia con la planeación, continúa con la ejecución y verificación, y termina con la corrección, la cual sirve constantemente de retroalimentación para llevar a cabo un nuevo plan.<sup>8</sup>

Los pasos del ciclo administrativo deben entenderse como pertenecientes a una cadena y no como terminales; es decir, no se puede hacer un plan sin que este se ejecute, o bien, que no haya control. El ciclo busca alcanzar los resultados propuestos, optimizando los recursos y, para ello, es necesario hacer el plan, ejecutarlo y evaluarlo, para luego hacer uno nuevo que permita un

---

<sup>7</sup> Domínguez, Gerardo y Londoño, Olga (2001). *Control interno: una herramienta gerencial*. Medellín, Colombia: Santafé de Bogotá D.C. Librería.

<sup>8</sup> Domínguez, Gerardo y Londoño, Olga (2001). *Control interno: una herramienta gerencial*. Medellín, Colombia: Santafé de Bogotá D.C. Librería.

mejoramiento día tras día.

- El primer paso del ciclo es la planeación, que consiste en identificar el diagnóstico interno y externo, y determinar la misión, la visión y los objetivos de la entidad, al igual que las formas de alcanzarlos y los recursos necesarios para ello.
- El segundo paso del ciclo es la ejecución, que consiste en la dirección y organización de la empresa para lograr el buen cumplimiento del objetivo. En esas circunstancias, se debe trabajar en los campos de: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, motivación, creatividad, solución de conflictos, toma de decisiones.
- El tercer paso del ciclo es la verificación o control, el cual consiste en el chequeo del cumplimiento de los planes y programas previstos para alcanzar el objetivo final. Su propósito es verificar la ejecución y el cumplimiento de los planes, programas y objetivos.
- El cuarto y último paso es la acción, la que consisten en tomar las medidas correctivas del caso para mejorar el proceso, normalizarlo y estandarizarlo, así como hacer los nuevos planes que permitan un mejoramiento permanente.

Cuando se trabaja por procesos se identifican las brechas de conocimiento, capacitación y formación que se requieren para alinear éstos con los lineamientos estratégicos, asegurando una unidad administrativa más productiva, eficiente, con mejor capacidad de respuesta, orden en su ejecución, control y retroalimentación.

### 1.2.3 Características del proceso

Los procesos en general presentan las siguientes características:

- **Dinámico:** significa que es activo y productivo, o sea, es acción.
- **Flexible:** es la capacidad de un proceso de adaptarse a los requerimientos del cliente.
- **Continuo:** permanente, en cadena.
- **Ágil:** rápido en el tiempo de acuerdo con las restricciones.
- **Interdependiente:** depende de los proveedores y clientes.

La adaptación continua y flexible de los procesos en las empresas, de cara a las cambiantes realidades del mercado, es de vital importancia para asegurar la competitividad y el crecimiento de cualquier empresa. Trabajar por procesos significa dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos.

#### **1.2.4 Teoría de procesos**

La idea de Adam Smith y de Taylor al dividir el trabajo en actividades con el fin de hacerlo más eficiente ha sido superada por la integración de recursos, porque el argumento ha cambiado.

Durante mucho tiempo se mantuvo la idea de que las personas eran incapaces de realizar procesos completos, por ello, lo mejor era la división del trabajo en varias actividades, de manera que cada una fuera realizada por una persona que se especializara en ella.

Hoy la idea es que una persona o equipo de personas desarrollen una labor o proceso completos, porque tienen mayor capacitación y conocimiento. Adicionalmente, los instrumentos y herramientas de la labor se han modernizado, buscando de esta manera un trabajo más estimulante, de mayor enriquecimiento y más productivo.

Lo anterior quiere decir que hay que buscar la integración de actividades por equipos interdisciplinarios, los cuales buscan obtener, a través de los procesos, los productos necesarios para mejorar la situación de la sociedad.

Habiendo finalizado la descripción del proceso, sus etapas y características, y para concluir con el fundamento teórico, se hace necesario explicar el propósito de la filosofía conocida como manufactura esbelta, a fin de aplicar la herramienta propuesta por ella al proceso de cierre contable de la Junta de Protección Social de San José. Con base en dicha filosofía, en el capítulo IV se realizará un análisis de las tareas que se llevan a cabo en el Departamento de Contabilidad y Presupuesto con el propósito de eliminar las actividades que no le generan valor al proceso.

## 1.3 Manufactura esbelta

### 1.3.1 Concepto

La manufactura esbelta es una filosofía gerencial que asume que cualquier proceso que no añada valor al producto que se entrega al cliente es un desperdicio.<sup>9</sup> Agregar valor se puede definir como cualquier operación o proceso que el consumidor está dispuesto a pagar; generalmente significa cambiar la forma del producto.<sup>10</sup> Una definición más concreta dice que "*es todo aquello que, por el hecho de realizarlo, permite incrementar el precio final del producto.*"<sup>11</sup>.

Los autores Womack y Jones, a partir de sus investigaciones llevadas a cabo durante quince años en industrias de producción en Norteamérica, Japón, Corea y Europa, indican que existe una mejor forma de organizar y manejar las relaciones con los clientes, la cadena de abastecimiento, el desarrollo del producto y la operación de la producción, proceso liderado por la compañía japonesa *Toyota* después de la Segunda Guerra Mundial. A esto los autores le llaman producción o manufactura esbelta, pues consideran que se hace más y más con cada vez menos esfuerzo humano, equipo, tiempo y espacio; mientras se acerca a proveerles a los consumidores lo que ellos desean y en el momento requerido.

"*Muda*" en idioma japonés significa desperdicio o cualquier actividad desarrollada por el ser humano, quien hace uso de recursos y que no crea valor, ejemplos de ellos son: los errores que requieren rectificación, la producción de inventario que nadie desea y que se acumula en la empresa, la elaboración de procesos que no son necesarios, el movimiento de empleados y el traslado de productos de un lugar a otro sin ningún propósito, los tiempos de espera de grupos de personas por la actividad previa no fanatizada a tiempo, los bienes y servicios que no cumplen con las especificaciones del cliente y la subutilización del recurso humano.<sup>12</sup>

El pensamiento "*lean*" traducido al español como "esbeltez" puede ser aplicado a todas las

---

<sup>9</sup> Rosenberg, Jerry M. (2004). *The essential dictionary of management & human resources*, USA: Barnes & Noble.

<sup>10</sup> Rubrich, Larry y Watson, Madelyn (2004) *Implementing World Class Manufacturing*, USA: Wcm Associates.

<sup>11</sup> Womack, James P. y Jones, Daniel T. (1996). *Lean Thinking*. California: Simon & Schuster.

<sup>12</sup> Rubrich, Larry y Watson, Madelyn (2004) *Implementing World Class Manufacturing*, USA: Wcm Associates.

actividades que desarrollan las empresas y personas, no solamente a aquellas del área de producción donde se origina la filosofía con el nombre de manufactura esbelta, sino que también se puede operar en el área de oficina o servicios, conocida como oficina esbelta.

Existen diez factores por tomar en cuenta al aplicar la filosofía esbelta en la organización, estos son:<sup>13</sup>

*“1) La transformación a esta filosofía no se hace en un solo día, ella toma por lo menos de dos a cinco años y se trata de un trabajo continuo para ver sus resultados.*

*2) No es un trabajo de medio tiempo, se debe asignar a un líder o equipo para que trabaje 100% en ello. Debe existir compromiso de la alta gerencia de las empresas para que su aplicación se de a cabalidad.*

*3) "Lean" es más que solo herramientas, ella nace de lo que se piensa, es una serie de reglas y principios que deben estar en la mente de todo el personal. Si esta no cambia, se seguirán teniendo los problemas del pasado.*

*4) "Lean" es un viaje que nunca acaba, es un proceso que nunca finaliza, siempre hay algo que cambiar o mejorar. No se puede decir que una empresa ya es esbelta, lo es en el tanto trabaje todos los días en serlo.*

*5) Se debe estar preparado para la resistencia. Mucha gente en la compañía se resistirá al cambio, pensarán que serán despedidos, pero se les debe enfatizar que lo que se propone es hacer mejoras, por eso, se debe ayudar a las personas a entender por qué y cómo se darán los cambios que mejoraran la organización o los procesos.*

*6) Líderes no gerentes es lo que se necesita. Liderar es llevar a la gente hacia un estado ideal, esta presente un fuerte liderazgo para llevar a la organización hacia donde se desea y para que el personal se identifique con el cambio.*

---

<sup>13</sup> Flinchbaugh, J. and Carlino, Andy (2006). *The Hitchhiker's Guide to Lean*". California, United States: SME.

7) *Este preparado para la inversión, pues la gente necesita tiempo para aprender nuevas habilidades, así que deberán efectuarse inversiones tanto en entrenamiento como en el cambio de procesos.*

8) *"Lean" no solo se refiere o es aplicable al área de producción, esta puede ser aplicada desde contabilidad a recursos humanos y hasta en el ámbito personal.*

9) *No existe una receta pero si una guía, de forma que cada empresa que la aplica inicia diferente el proceso. Existe una guía que le ayudara a determinar donde esta la organización y le dará soluciones de como llegar a donde se desea, aprenda de las investigaciones tanto como le sea posible para entender la guía.*

10) *No copie las respuestas o las soluciones de otras compañías, pues cada una es única y tiene sus problemas particulares; una vez que integre la filosofía a su organización, encontrara las respuestas que busca."*

Esta filosofía puede ser resumida en cinco principios básicos: primero, se debe especificar en forma precisa el valor para cada producto o servicio de la organización; segundo, identificar el flujo o cadena de valor por cada producto que posea la empresa; tercero, determinar el flujo de valor sin interrupciones; cuarto, permitir que el consumidor hale u obtenga el valor del productor que el desea y quinto, buscar la perfección.

### **1.3.2 Principios ajustados al área de oficinas**

Todos los principios de la filosofía esbelta aplicados típicamente a los procesos de producción de una organización también son utilizables en las funciones no productivas y administrativas. *"El desafío es ser suficientemente creativo para imaginar como usarlos de la mejor forma en áreas particulares de la compañía para darse cuenta de los beneficios significativos."*<sup>14</sup>

Los autores Rubrich y Watson indican que eliminar desperdicios en el área de oficinas es parte de

---

<sup>14</sup> Rubrich, Larry y Watson, Madelyn (2004) *Implementing World Class Manufacturing*, USA: Wcm Asociates.

ser una compañía de clase mundial y que casi siempre es pasado por alto, pues las empresas se van enfocado en eliminar los residuos del negocio olvidando que el área administrativa está implícita en el.<sup>15</sup> Los desechos en esta área se dan porque son parte del proceso productivo de la empresa y no han sido reconocidos como tales, pues se presentan en una operación que se considera de segundo plano, por no intervenir directamente en el proceso de fabricación o manufactura de la entidad.

La manufactura y las empresas de clase mundial son un vehículo para la satisfacción del cliente, de manera que las entidades que calzan en esta caracterización son aquellas que buscan continuamente mejorar los negocios y procesos de seguridad, calidad, productividad y entrega a sus clientes, mientras que reducen el tiempo y costos propios de su operación. Este vehículo es implementado a través del entrenamiento, la toma de decisión y la participación de toda la fuerza de trabajo, de manera que el objetivo final de la empresa es optimizar y hacer crecer el negocio siendo globalmente competitiva.

Identificar lo que no agrega valor en la administración inicia en la comunicación con el cliente y la definición del valor agregado, tal y como se expone anteriormente, en el área de manufactura. Se busca, por tanto, deshacerse de todas aquellas actividades que no den valor sustituyéndolas por aquellas por las que el cliente pague o reconozca como importantes. Generalmente esto significa cambiar la forma en que se maneja la información para obtener el producto final de esta área. La cadena de valor de una oficina se puede definir como la serie de actividades o procesos que soportan las necesidades de producción diaria de una compañía. Ejemplos de ella son la facturación y la recepción del pago por parte de los clientes.

Se han distinguido una serie de desperdicios en esta área que se encuentran disfrazados de distintas formas, a saber:<sup>16</sup>

*“1) Conflictos entre departamentos a raíz de que no se encuentran trabajando en la búsqueda de los mismos objetivos o no se mueven en la misma dirección.*

---

<sup>15</sup> Keyte, Beau and Locher, Drew. (2004). *The Complete Lean Enterprise*. United States: Productivity Press.

<sup>16</sup> Rubrich, Larry y Watson, Madelyn (2004) *Implementing World Class Manufacturing*, USA: Wcm Associates.

- 2) *Métodos tradicionales de contabilidad que no funcionan efectivamente y ayudan a que se generen problemas, como exceso de inventarios.*
- 3) *Diseño mediocre de productos que no contemplan los deseos y las necesidades de los clientes tanto internos como externos.*
- 4) *Tiempo de procesamiento de ordenes que pasan por distintas áreas de la empresa, mientras que en las compañías de clase mundial van directamente del cliente al área que produce el producto o servicio.*
- 5) *Búsqueda de papeles, archivos, órdenes, facturas, suministros de oficina, entre otros.*
- 6) *Tiempo de espera por diversas actividades propias de la oficina como: una firma, instrucciones, uso del fax o fotocopidora, inicio de una reunión, entre otros.*
- 7) *Autorizaciones que son usualmente indicador de una comunicación pobre o una carencia de empoderamiento o toma de decisión dentro de la entidad, así como otras actividades que se disfrazan como trabajo.”*

La filosofía "lean", al ser aplicada, logra una serie de beneficios en la empresa en el área administrativa, entre ellos, consigue identificar y eliminar el desperdicio rápida y eficientemente, incrementa también la comunicación entre todos los niveles de la organización, reduce costos, aumenta la calidad y la entrega del producto en un medio ambiente seguro, origina cambios para que inmediatamente sea utilizada, y les da poder a los empleados para que ellos mismos fomenten cambios con el fin de lograr avances en los distintos procesos o tareas.

Lo anterior se logra por medio del uso de técnicas esbeltas consideradas como esenciales, entre ellas se encuentran el programa "5S", justo a tiempo y la gráfica o mapeo de la cadena de valor, Esta última es considerada como la más importante y principal; es a la vez la que se utiliza para analizar el proceso administrativo objeto de este trabajo de investigación.



### 1.3.3 Mapa de la cadena de valor aplicada a procesos de oficina

En su aplicación a los procesos administrativos, los autores Keyte y Locher sugieren seis pasos para dibujar el mapa de la situación actual de la cadena de valor:<sup>17</sup>

*“1) Documentar las necesidades e información del consumidor en cuanto al servicio o producto que demanda.*

*2) Identificar los procesos principales en orden de prioridad. Seleccionar métricas o formas de medición, por ejemplo: el tiempo utilizado para completar una actividad, el que toma cambiar de una tarea a otra o las tareas programadas en lapsos establecidos (rutinas).*

*3) Aplicar una revisión de la cadena de valor, la cual le permite a quien este desarrollando el mapeo entender como se crea, progresa y organiza el trabajo.*

*4) Establecer como cada proceso prioriza el trabajo. La priorización representa el flujo de información en la cadena de valor en un proceso de oficina.*

*5) Calcular el sistema resumido de medición: se refiere a la línea de tiempo que se dibuja en la parte inferior de la gráfica a fin de presentar el tiempo consumido en cada parte del proceso hasta determinar el total utilizado.”*

Una vez que se ha preparado la gráfica de la situación actual, se precede a hacer la que se desea tener en el futuro, la cual parte precisamente del análisis de la primera.

Para pasar a la esperada proponen los autores que se de respuesta a siete preguntas a fin de determinar los cambios o mejoras por realizar, y plasmarlas luego en el mapa. *“Las preguntas representan un proceso mental que guiará al equipo en la identificación de oportunidades para aplicar los conceptos "lean" a través de la organización”*<sup>18</sup>. Estas preguntas son:

---

<sup>17</sup> Keyte, Beau and Locher, Drew. (2004). *The Complete Lean Enterprise*. United States: Productivity Press.

<sup>18</sup> Ibidem

- “1) *Qué es lo que el cliente realmente necesita?*
- 2) *Cada cuanto será revisado el rendimiento del proceso contra los requerimientos del cliente?*
- 3) *Cuáles pasos crean valor y cuales desperdicio?*
- 4) *Cómo puede trabajar el flujo con menos interrupciones?*
- 5) *Cómo será el trabajo controlado entre las interrupciones?*
- 6) *Cómo serán la cantidad de trabajo y las actividades balanceadas? Por nivel de proceso y de sistema.*
- 7) *Qué mejoras de proceso serán necesarias para lograr el estado futuro deseado?”*

Con base en esta metodología, se pretende analizar la situación actual del proceso de cierre de la JPSSJ, considerando cada una de las actividades involucradas en él. Se aplicarán los principios ajustados al área de oficinas, y se determinarán los días de la gráfica de valor con el fin de identificar las oportunidades de mejora en el proceso y así poder plantear una propuesta fundamentada en la filosofía “lean”.

#### **1.4 Planificación estratégica**

La planeación estratégica es un elemento esencial en el desarrollo de las empresas ya que contribuye determinantemente en su éxito, permitiendo fijar el rumbo y orientación del negocio mediante enfoques que organizan y dirigen los recursos y actividades de forma eficaz y eficiente.

Santiago Lazzati, en su libro *Claves de la decisión en la empresa*, opina que la metodología de la planificación estratégica suele comprender tres grandes etapas:<sup>19</sup>

- “a) *El análisis estratégico: conlleva al análisis de los problemas que se presentan en una situación actual, aquellos potenciales que se pueden presentar y el aprovechamiento de las oportunidades.*

---

<sup>19</sup> Lazzati, Santiago J. (1988). *Claves de la Decisión en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

*b) Las definiciones estratégicas: en este punto es habitual distinguir la misión, que constituye el negocio o la empresa (qué mercado, qué productos) y se puede incluir la referencia a valores o principios que se consideren esenciales para su vida, así como los objetivos generales por los cuales se regirá, las metas y las estrategias por utilizar.*

*c) Los planes de acción: en función de las grandes definiciones estratégicas se elaboran los planes concretos de acción. Es de esta forma que la planificación estratégica suele integrarse con la planificación para llevar dichas definiciones al terreno de los hechos.”*

La planeación estratégica conlleva al control estratégico, pues este conforma el proceso de análisis y evaluación permanente que permite retroalimentar la planeación. No podría existir planeación efectiva sin una medición y evaluación de los resultados obtenidos.

En virtud de lo anterior, las organizaciones buscan constantemente formas de planeación y control eficaces que contribuyan a mejorar los resultados de su gestión, y por ello deben seleccionar de manera cuidadosa, los instrumentos de planeación y control más adecuados para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## **1.5 Planificación financiera**

Las previsiones financieras forman parte del proceso planificador de una empresa, mediante el cual obtiene información del entorno exterior y establece estrategias, objetivos y metas para lograr los resultados deseados en el corto, mediano o largo plazo.

En este proceso planificador se articula una serie de documentos basados en pronósticos a diferentes plazos, que habitualmente cubren un horizonte temporal de entre un mes (y a veces una semana, e incluso días) y varios años (cuatro o cinco, frecuentemente, tratándose de planificación

estratégica).<sup>20</sup>

El proceso planificador debe formar un todo integrado e interdependiente, aunque conforme se aleja el horizonte en el tiempo, las predicciones son más inciertas y el énfasis de la empresa recae en factores diferentes: a corto plazo, el elemento crucial es la liquidez, en tanto que a mediano y largo plazos, los factores fundamentales son la estructura y su impacto sobre la rentabilidad de la empresa (plan de inversiones y de financiamiento).

Por tanto, se puede entender que la planificación financiera implica cuantificar las proyecciones futuras de ingresos, costos, gastos, utilidades, inversiones y fuentes de financiamiento, concluyendo con los estados financieros proyectados, mediante un proceso y sistema presupuestario eficiente que permita el control y la retroalimentación oportuna.

Para la mayoría de las empresas se produce un cambio constante del medio ambiente, de suerte que el impacto del cambio debe ser previsto lo antes posible. De tal modo, la planificación financiera está destinada a cumplir varios propósitos, identificados como:<sup>21</sup>

*“a) Prever la naturaleza del medio económico y financiero en que la empresa habrá de operar durante el período de planificación e identificar la magnitud y época en que podrá producirse algún faltante importante en los flujos de fondos.*

*b) Traducir los objetivos empresariales en financieros específicos para el período de planificación y obtener un compromiso colectivo destinado al logro de estos objetivos.*

*c) Motivar a la gerencia en la búsqueda de objetivos financieros específicos, calcular los logros efectuados en este sentido y controlar la administración de fondos de manera que sean compatibles con estas pautas de acción.*

*d) Coordinar todo el entorno empresarial respecto a los planes para el futuro en un proceso que comprende la comunicación, la negociación y la integración. Las finanzas cumplen el papel de ser el denominador común de la planificación.”*

---

<sup>20</sup> Sánchez., Rodrigo M.(1993). *Principios de Finanzas*. San José, Costa Rica: Nacional University.

<sup>21</sup> *Ibíd.*

De acuerdo con los propósitos previamente citados, en el presente proyecto de investigación se buscará despertar el interés en la organización de que además de buscar un propósito social para el cual fue creada la JPSSJ, también se debe tener un propósito financiero que permitirá conseguir de una manera más acertada los objetivos de la organización.

Toda previsión financiera empieza con una estimación de ventas, por lo que deben evaluarse las expectativas centradas en torno al ambiente competitivo futuro, así como los planes de los vendedores y representantes que actuarán en dicho ambiente. La previsión de ventas constituye la base de un plan de gastos estructurados para lograr que las ventas estimadas sean lo más rentables posible.

La planificación se materializa en un plan o conjunto de previsiones debidamente articuladas e instrumentadas por medio de programas de acción. El plan financiero constituye el núcleo central de la función financiera de la empresa, elemento integrador de toda su actividad.

Debido a que la planificación financiera es un instrumento de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones, se pretende que la gerencia de la JPSSJ utilice más esta herramienta y que dirija sus esfuerzos y recursos hacia una buena planificación que le permitirá visualizar el futuro de la organización en un mediano y largo plazo. Con la depuración de procesos, la gerencia podrá distribuir de una manera más adecuada las funciones que realiza el personal, dando mayor énfasis a las actividades de análisis y planeación con el fin de agregar más valor a la organización .

## **1.6 Ciclo contable**

El ciclo contable es el proceso ordenado y sistemático de registros contables, que comprende desde la elaboración de comprobantes de contabilidad y el registro en libros hasta la preparación de Estados Financieros.

También se conoce como el período de tiempo en el que se registran todas las transacciones que ocurren en una organización, ya sea mensual, trimestral, semestral o anualmente. Los

procedimientos del ciclo contable son aquellos pasos que se realizan para mostrar finalmente la información financiera de una empresa.<sup>22</sup>

La importancia de comprender el significado del ciclo contable, sus procedimientos, y el propósito que tiene en una organización, se hace necesario para llevar a cabo un análisis detallado del cierre contable y presupuestario de la JPSSJ. Por ello, en los capítulos tres y cuatro del presente trabajo de investigación, se describen y analizan los procesos que se consideran clave en el cierre contable con el objetivo de identificar las tareas que obstaculizan el flujo de información y que impiden que se realice en un tiempo menor.

### **1.7 Ciclo presupuestario**

El ciclo presupuestario se define como la actividad de sintetizar o designar la idea de una nomina o lista ordenada de ingresos posibles a recaudar durante un periodo de tiempo determinado, y una relación o lista de gastos a efectuar en ese mismo periodo.<sup>23</sup>

El proceso o ciclo presupuestario está constituido por varias etapas o momentos que de ninguna manera deben considerarse aislados, por el contrario, constituyen un proceso continuo en donde cada una de estas etapas o momentos se alimenta de la anterior y a la vez nutre a la siguiente hasta completar el proceso, el cual se reinicia de inmediato. Las etapas son las siguientes:<sup>24</sup>

*“a) Formulación: comprende un diagnostico de la realidad de cada departamento de la organización en su conjunto y sus proyecciones para el futuro. Esta etapa se realiza basándose en las estimaciones de ingresos para el periodo en cuestión. Con estas estimaciones de ingresos, se fijan los montos topes de gastos para cada departamento, se envían a dicho departamento las instrucciones y formularios necesarios para que presenten sus peticiones (anteproyecto) e informe y justificación de los mismos. Esta fase termina al momento de publicarse el presupuesto.*

---

<sup>22</sup> Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el 11 de octubre de 2007 de: <http://es.wikipedia.org/wiki>.

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> Martner, Gonzalo (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Santiago de Chile, Chile: Siglo veintiuno editores.

*b) Discusión y aprobación: esta etapa tiene como objetivo hacer del conocimiento de los sectores interesados, el documento presupuestal, así como de proceder a su sanción por parte de quienes tengan esta responsabilidad.*

*c) Ejecución y control: una vez aprobados los presupuestos, corresponde a cada organismo o departamento, llevarlos a la práctica. En esta etapa se realizan todas las acciones que se han previsto y que el organismo encargado de ello, ha sancionado favorablemente, es decir, acciones que se realizarán mediante el empleo de los recursos puestos a disposición de cada departamento.*

*c)Evaluación: transcurrido un cierto periodo de tiempo se realiza una comparación y análisis entre lo presupuestado y lo realmente realizado. La evaluación consiste, entonces, en determinar el grado de cumplimiento del presupuesto, así como analizar y buscar las causas de las variaciones, si estas se produjeron.”*

En el caso del presupuesto del sector público, este necesita de la sanción legal, aprobación emanada de un organismo o autoridad competente, de suerte que, desde otro ángulo, el presupuesto sería un documento jurídico - contable que contiene los posibles ingresos y gastos a realizarse en un periodo determinado, generalmente un año.

El presupuesto de la JPSSJ, se formula y aprueba por programas, actividades y proyectos completos que se presentan ante un organismo fiscalizador, que en este caso es la Contraloría General de la República. La ejecución y contabilización de dicho presupuesto se realiza de acuerdo con los objetivos, metas y prioridades, así como con las asignaciones para cada programa y las disposiciones legales pertinentes.

El presupuesto se concibe entonces, como una herramienta poderosa de programación, con el fin de ejercer un mejor control sobre los gastos e ingresos de una organización. Por tanto, el comprender su significado y correcta aplicación permitirá una mejor planificación y consecución de las metas y objetivos establecidos.

Concluida la exposición conceptual del significado de la información, lo que es un proceso, los

principios de la filosofía esbelta desde el punto de vista administrativo, la planificación estratégica y financiera, así como los ciclos contable y presupuestario, se cuenta con el conocimiento teórico base necesario para realizar la descripción y análisis del actual proceso de cierre contable, seguido de la propuesta de mejora a partir de la definición y eliminación de desperdicios en el proceso estudiado. Antes de centrarse en el análisis respectivo, en el siguiente capítulo se realiza una descripción de la organización en la que se desarrolla la presente investigación.



## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

### 2.1 Reseña histórica

La Junta de Protección Social de San José es la institución pública de bien social más antigua de Costa Rica, creada el 29 de septiembre de 1845 bajo el nombre de Junta de Caridad. Su propósito era velar por la salud de los costarricenses, operando como una casa pública de beneficencia que administraría el primer hospital de Costa Rica: el San Juan de Dios, y el Cementerio General de San José.

Con el paso de los años, se unen a ella el Hospital para enfermos mentales Chapuú u Hospital de Insanos; el Lazareto o Asilo para Leprosos; el Hospital Antituberculosos; y el Cementerio Metropolitano.

En octubre de 1845 se solicita al Poder Ejecutivo el establecimiento de una lotería de beneficio para el Hospital San Juan de Dios, por lo que el 13 de noviembre de ese mismo año, por decreto, la lotería se convierte en Ley del Estado Libre de Costa Rica.<sup>25</sup>

A partir de 1852, la Junta de Protección Social de San José va adquiriendo gran experiencia en la administración de los hospitales a su cargo, con grandes esfuerzos de su personal y constantes donaciones, que motivan, desde aquella época, a personas de buena voluntad a donar joyas o terrenos para su funcionamiento en pro del bien de la sociedad costarricense.

De 1883 a 1892, la Junta de Caridad se caracteriza por su empeño en realizar obras y mejoras orientadas hacia el establecimiento de un orden completo en los servicios hospitalarios y administrativos. En este periodo se crea la lotería del Hospicio Nacional de Locos, para apoyar con fondos económicos el tratamiento de los enfermos mentales.

---

<sup>25</sup> Hernández Alfaro, Eugenia María (2002). *Reseña Histórica: 155 Aniversario, 1845-2000*. Costa Rica: Editorial JPSSJ.

El 11 de noviembre de 1936, por medio del Decreto No.19, publicado en La Gaceta del 12 de noviembre de 1936, artículo 22, se cambia el nombre de la Junta de Caridad de San José por el de Junta de Protección Social de San José, que seguiría velando por la caridad y la asistencia social de los costarricenses, como lo había hecho a lo largo de noventa y un años.

En marzo de 1977 se ve cristalizada la idea de traspasar los hospitales que administra la Junta de Protección Social de San José a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), quedándose únicamente con la administración de la lotería, el Cementerio General y las propiedades que no cuentan con instalaciones hospitalarias.

A partir de agosto de ese mismo año, se presentan algunas consideraciones sobre el futuro de la Junta, provocados por el traspaso de los hospitales que administra. Por eso, el Lic. Robles, presidente de su Junta Directiva, sugiere un proyecto de reglamento en el que se define la nueva estructura de la Institución, en el cual se refleje el manejo de la lotería y su imagen con una función social.<sup>26</sup>

Desde la creación de la Junta, entonces, su principal objetivo ha sido la caridad y con dicho fin ha estado en Costa Rica por más de 160 años, al servicio de los costarricenses y extranjeros radicados en dicho país.

## **2.2 Misión y visión**

La Junta de Protección Social de San José, como organización de bienestar social, tiene una misión y visión que cumplir al servicio de los ciudadanos costarricenses, a saber:

Misión:

*“Contribuir al fortalecimiento de la seguridad social y el bienestar social en Costa Rica, generando recursos para las instituciones y organizaciones sociales estatales y no estatales, mediante la administración eficiente de las loterías nacionales”*

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*

A través de los años la JPSSJ ha experimentado múltiples cambios para adaptarse a las nuevas corrientes sociales y económicas del país, pero su naturaleza intrínseca se ha mantenido mostrando siempre una definida actitud hacia el progreso, con la convicción de que todo esfuerzo que se hace es única y exclusivamente para beneficio del pueblo costarricense.

Visión:

*“En razón de que la Junta de Protección Social de San José es la institución pública de bien social más antigua y sólida de Costa Rica, con un gran prestigio y una reconocida tradición, es deber de la Junta Directiva y de sus funcionarios tenerlo presente, resguardarlo y consolidarlo.”<sup>27</sup>*

Tanto la Junta Directiva como los funcionarios son considerados un recurso muy valioso para la institución, pues muchos de ellos han dedicado años de servicio. Por esta razón se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, demostrando un gran respeto por la importante misión que por años ha tenido a su cargo.

### **2.3 Políticas institucionales**

La JPSSJ como institución pública que es, y para cumplir con su principal objetivo de apoyar a las organizaciones sociales, debe apegarse a una serie de políticas institucionales designadas por Ley, mismas que se describen a continuación:

*“a) Canalizar recursos para apoyar programas que procuren la atención integral y el desarrollo de potencialidades de los siguientes grupos de población: el adulto mayor, los discapacitados y menores en abandono, así como la prevención del abandono, del alcoholismo y de la drogadicción, en concordancia con las políticas sociales nacionales.*

*b) Favorecer el fortalecimiento de una coordinación interinstitucional que permita lograr una distribución óptima de los recursos entre las instituciones beneficiarias.*

---

<sup>27</sup> *Ibídem.*

- c) Apoyar programas médico - asistenciales mediante el aporte de recursos económicos.*
- c) Contribuir con la estabilidad económica y social de las familias costarricenses, brindándoles una opción laboral a través de la venta de lotería, de la manera más amplia posible.*
- d) Ampliar la cobertura de mercado para las loterías, con el apoyo publicitario y de distribución necesarias para obtener las rentas esperadas por la Junta y por los adjudicados.*
- e) Orientar la publicidad de la Junta de Protección Social para que brinde un enfoque positivo, promotor de valores morales y ciudadanos, representativa de la finalidad social de la Institución.*
- f) Fomentar la introducción de nuevos productos que satisfagan las diversas necesidades del público, así como la modernización de las técnicas de producción y de venta, para mantener y desarrollar el mercado.*
- g) Mantener la excelencia en la calidad de servicio al cliente.*
- h) Distribuir la lotería de la manera más equitativa posible y entre el mayor número posible de personas, de lo cual debe llevarse control celoso y actualizado, en condiciones tales que le garanticen a la institución la seguridad de que con esta distribución se cumplan sus propósitos.*
- i) Orientar la gestión administrativa hacia el robustecimiento de estructuras eficientes de operación y de seguridad institucional.*
- j) Favorecer los puestos de automatización institucional con la infraestructura tecnológica y recursos adecuados para lograr la eficiencia y eficacia de las labores desarrolladas y los servicios ofrecidos.*
- k) Fortalecer las virtudes de funcionarios y de colaboradores de la institución, su promoción, la estabilidad en el empleo, la mística y la lealtad con el fin de mantener una excelente y conciliadora relación laboral.*
- l) Mejorar y fortalecer la imagen externa e interna de la institución.*
- m) Fomentar una estructura financiera segura, eficaz y ágil en la administración de los recursos mediante el fortalecimiento de los sistemas de control eficiente y*

*de información.” (Oficio JD 618 del 5/8/98).<sup>28</sup>*

Como se puede apreciar, las políticas institucionales van de la mano con la misión y visión de la JPSSJ, lo que pone de manifiesto el interés que se tiene por cumplir con el único objetivo para el cual fue creada la institución, el cual no es más que la generación y administración de recursos provenientes de la lotería para contribuir al fortalecimiento de la seguridad y bienestar social.

## **2.4 Estructura organizacional**

La institución es dirigida por una Junta Directiva nombrada cada cuatro años por el Consejo de Gobierno y conformada por un presidente, un vicepresidente, un secretario y siete vocales designados por votación de sus integrantes.<sup>29</sup>

De acuerdo con el artículo 4° del Reglamento Orgánico de la JPSSJ, a la Junta Directiva le corresponde dictar las normas que considere necesarias para el funcionamiento interno de la institución. Algunas de las funciones de esta Junta Directiva son:

- “a) Dictar políticas que regirán la Institución.*
- b) Nombrar y remover al gerente, subgerentes, auditor interno, subauditor interno y al asesor legal, de conformidad con lo dispuesto en el Art.7° del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la JPSSJ.*
- c) Cumplir y velar por que se cumplan las leyes y los reglamentos referentes a las actividades que les correspondan, así como las disposiciones y acuerdos tomados por ella.*
- d) Aprobar los planes e importe económico de los sorteos de las diferentes loterías y juegos.*
- e) Operar el plan anual operativo y autorizar los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la Institución.*

---

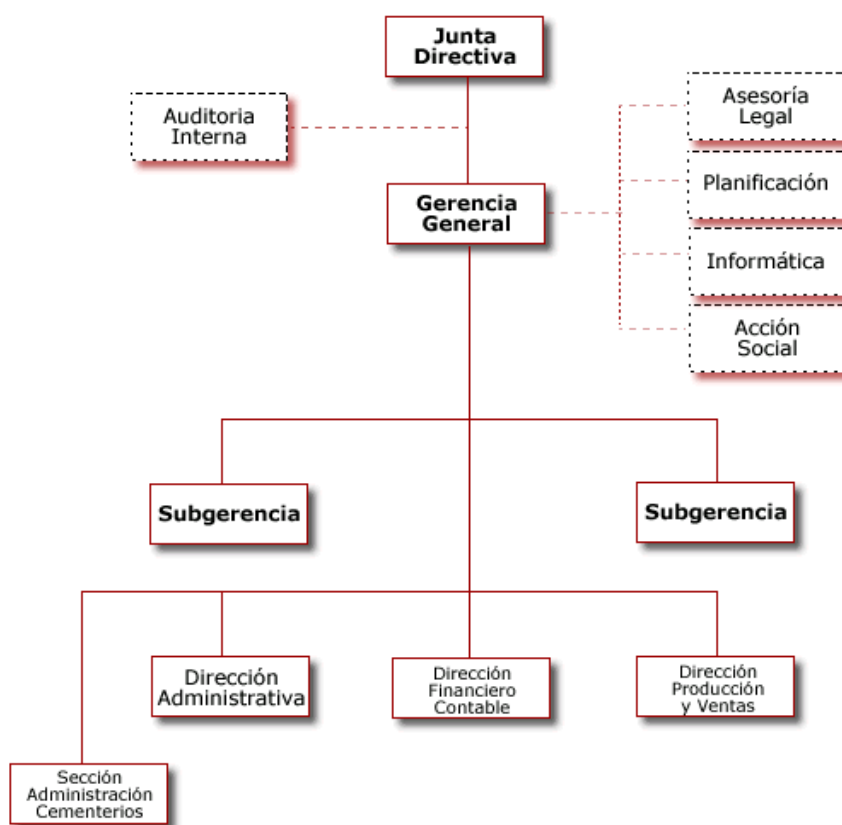
<sup>28</sup> Hernández Alfaro, Eugenia María. Op. Cit.

<sup>29</sup> Junta de Protección Social de San José (1999). *Reglamento Orgánico*. San José, Costa Rica: Impresos JPSSJ, Art.2°.

f) Conocer los balances y estados financieros, así como los planes de inversión de la Entidad, entre otros.”

En el Diagrama No.2 se presenta el organigrama institucional de la JPSSJ que muestra las siete dependencias que la componen, de las cuales a su vez se desprenden 18 secciones o departamentos.

Diagrama No. 2 Organigrama institucional de la Junta de Protección Social de San José.



Fuente: Junta de Protección Social de San José. Recuperado el 15 de marzo de 2007: <http://www.jps.go.cr>.

- Junta Directiva, nombrada por el Consejo de Gobierno
- Gerencia General, ejerce las funciones que le asigne la Junta Directiva y la Presidencia.
- Subgerencias, encargadas de sustituir al Gerente durante sus ausencias temporales.
- Auditoría interna, depende directamente de la Junta Directiva.
- Los Departamentos de Asesoría Legal, Planificación, Informática, Acción Social, y la

Sección Administración de Cementerios dependen directamente de la Gerencia.

- f) Dirección Administrativa, conformada por Proveduría, Recursos Humanos, Sección de Seguridad y Vigilancia, Archivo Central, Unidad de Seguros y Servicios Generales.
- g) Dirección de Producción y Ventas, conformada por los Departamentos de Imprenta y Litografía, Loterías, Inspectores y Mercadeo.
- h) Dirección Financiera Contable, conformada por los Departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, y Revisión y Control.

Para efectos del presente proyecto, la investigación se enfocará en las tareas y actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Contabilidad y Presupuesto, por ser este el responsable de la contabilidad de la institución, elaboración y ejecución del control contable del presupuesto, y emisión de los informes financieros.

En los Diagramas 3, 4 y 5 se presentan los organigramas de las tres direcciones que reportan a la Gerencia General:

*Diagrama No. 3 Estructura organizacional de la Dirección Administrativa.*



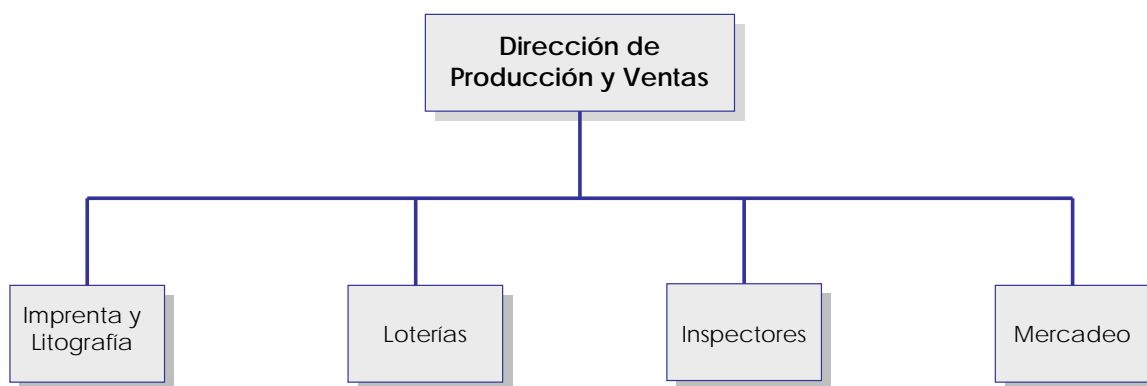
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada (2007).

Como se mencionó anteriormente, la Dirección Administrativa tiene a su cargo seis departamentos de los cuales, Proveduría y Recursos Humanos se encuentran de alguna manera relacionados al proceso del cierre contable presupuestario. Proveduría, al ser el departamento encargado de tramitar las compras y contrataciones directas, este debe reportarlas a las Secciones de Presupuesto y Contabilidad para que sean verificadas contra el presupuesto y registradas en la

contabilidad. Recursos Humanos, por su parte, emite y envía a Contabilidad General los reportes del pago de la planilla para su revisión y registro contable. Dichas tareas se verán más adelante en el análisis que se realiza en el capítulo III.

En el siguiente Diagrama se observan los cuatro departamentos que componen la Dirección de Producción y Ventas:

*Diagrama No. 4. Estructura organizacional de la Dirección de Producción y Ventas.*



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada (2007).

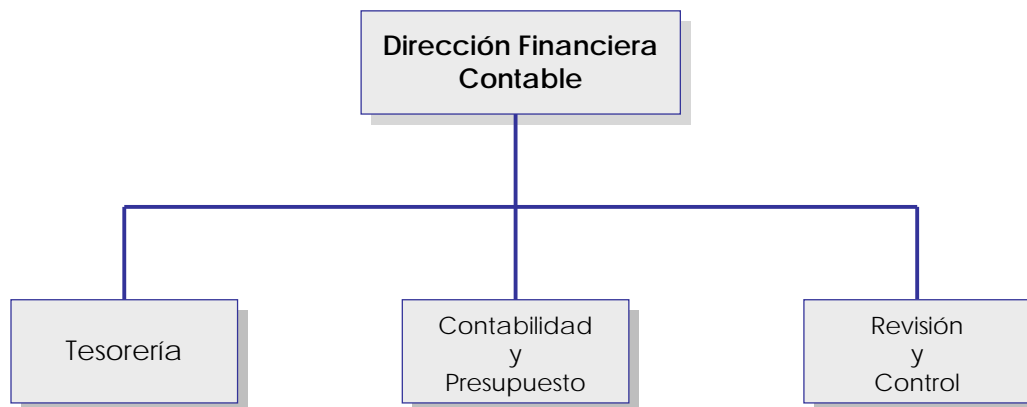
De los departamentos que se encuentran bajo la Dirección de Producción y Ventas, Loterías es el que se encuentra más ligado al proceso de cierre contable presupuestario, ya que este se encarga de suministrar a Contabilidad y Presupuesto de la liquidación mensual de los sorteos de las Loterías Nacional y Popular. Esta actividad también se explicará más a detalle en el capítulo III.

En el Diagrama No.5 se presenta la estructura organizacional de la Dirección Financiero Contable que tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, y Revisión y Control.

Cabe mencionar que mucha de la información que llega al Departamento de Contabilidad y Presupuesto proviene de transacciones generadas por el Departamento de Tesorería, cuyas actividades individuales en sí, no son objeto de estudio de esta investigación.



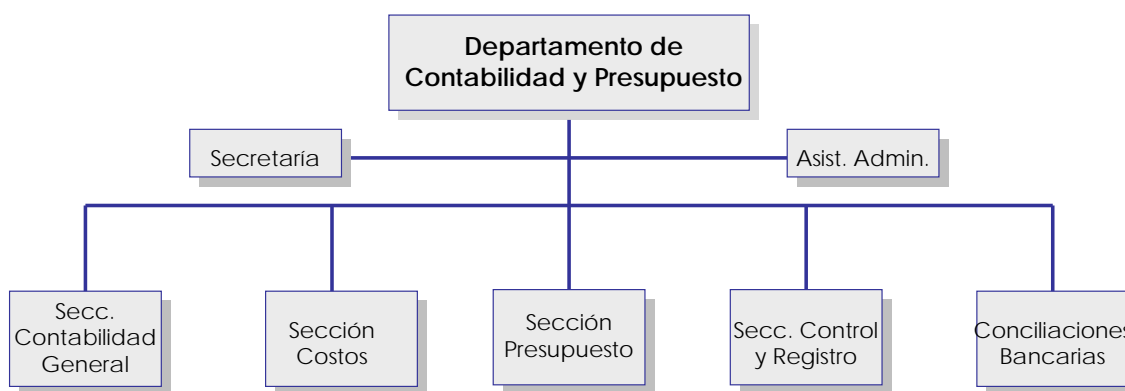
Diagrama No. 5. Estructura Organizacional de la Dirección Financiera Contable.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada (2007)

A continuación se presenta la estructura organizacional del Departamento de Contabilidad y Presupuesto con el propósito de conocer más a detalle las secciones que la componen. Ver diagrama No.6.

Diagrama No. 6 Estructura Organizacional del Departamento de Contabilidad y Presupuesto.



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

Actualmente el Departamento de Contabilidad y Presupuesto tiene a su cargo 25 empleados, que desempeñan sus servicios en las siguientes posiciones: 1 jefatura, 1 sub-jefatura, 8 personas en la Sección de Contabilidad General, 5 en Control y Registro, 3 en Conciliaciones Bancarias, 1 en Costos, 4 en Presupuesto y, en el nivel de *staff*: 1 secretaria y 1 asistente administrativo.

Las principales funciones que marca el artículo 36 del Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social de San José para el Departamento de Contabilidad y Presupuesto son:<sup>30</sup>

*“El Departamento de Contabilidad y Presupuesto es responsable de realizar las siguientes funciones:*

- a) Llevar la contabilidad de la Institución de acuerdo con las normas técnicas de la materia y conforme las disposiciones que al efecto dicten la Junta Directiva, la Gerencia, la Dirección Financiera Contable y la Contraloría General de la República. La Dirección Financiera Contable será conjuntamente responsable con el Departamento de Contabilidad, conforme a las normas técnicas contables que aplicará la Institución en materia financiera contable-presupuestaria.*
- b) Mantener la estructura contable acorde con las necesidades institucionales y con las rutinas de control financiero y administrativo necesarias para la toma de decisiones.*
- c) Establecer en conjunto con el Departamento de Planificación, la metodología y los procedimientos para la elaboración del presupuesto y conciliarlo con los entes gubernamentales que regulan esta materia.*
- d) Elaborar y mantener el control contable, económico y financiero del presupuesto, así como la ejecución de las disposiciones que le son propias conforme a lo dispuesto en las leyes.*
- e) Cualquier otra función especial o general que le asigne la Gerencia y la Dirección Financiero Contable en el campo de su competencia.”*

Por las funciones que Contabilidad y Presupuesto tiene a su cargo, se encuentra necesario analizar los procesos que en este departamento se llevan a cabo, ya que inciden directamente en el cierre contable presupuestario del mes.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*

Una vez conocida la estructura organizacional de la JPSSJ, sus tres direcciones y los departamentos y secciones que cada una tiene a su cargo, se procederá con la descripción de sus principales productos y servicios, los cuales proporcionarán los recursos necesarios para distribuirlos al destino establecido por Ley y así cumplir con la misión y el objetivo específico para el cual fue creada la institución.

## **2.5 Productos y servicios**

La Junta de Protección Social de San José produce y distribuye los siguientes tipos de loterías: Lotería Nacional, Lotería Popular “Chances”, Lotería Popular “Tiempos”, Lotería Instantánea y Lotería Electrónica. Además, tiene a su cargo la administración de los cementerios General y Metropolitano.

Para la distribución y venta de la lotería se han creado varias cooperativas, a saber: Cooperativa de Revendedores de Lotería COOPELOT R.L. (Cooperativa Nacional de Vendedores de Lotería), la Cooperativa de Ciegos Vendedores de Lotería, llamada actualmente COOPECIVEL R.L., la COCOVELOT R.L. (Cooperativa Costarricense de Vendedores de Lotería), y la COOPEPACIVELOT (Cooperativa pacificadora de Vendedores de Lotería); además, la Junta cuenta con el servicio de vendedores de lotería independientes.

Los sorteos de la lotería se celebran en el Auditorio de la Junta de Protección Social de San José, en presencia del público que deseara asistir al acto. A todos los sorteos asiste el Gerente, el Auditor Interno, el jefe del Departamento de Loterías y un funcionario judicial, según lo determina la Institución en común acuerdo con la Corte Suprema de Justicia. Del resultado de cada sorteo se levanta un acta, que da origen a la Lista Oficial, que se publica en La Gaceta y los diferentes medios de comunicación, así como también es distribuida por Correos de Costa Rica a diversos lugares del país.

Las utilidades a distribuir generadas por la venta y comercialización de lotería, se determinan de la siguiente manera: Al total de ventas netas se le resta el pago de premios de cada modalidad de lotería, los premios prescritos, costos directos e indirectos, gastos administrativos y el 12% de

impuesto sobre plan de premios, el cual solo grava a las loterías Nacional y Popular “Chances”.

En la Tabla No.1 se presenta un resumen con los resultados que la JPSSJ obtuvo por la venta y comercialización de loterías para el año 2007.

Tabla No.1 *Resultados por tipo de lotería durante 2007.*

<b>Resultados por lotería 2007</b>						
Cifras en millones de Colones						
	<b>Lotería Nacional</b>	<b>Lotería P. Chances</b>	<b>Lotería P. Tiempos</b>	<b>Lotería Instantánea</b>	<b>Lotería Electrónica</b>	<b>Total</b>
Ventas Netas	₡ 58,421	₡ 29,297	₡ 3,516	₡ 5,293	₡ 63	₡ 96,590
Utilidad Bruta	6,712	3,144	145	907	15	10,922
Utilidad a/impuestos	5,839	2,735	145	907	13	9,639
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,035</b>	<b>676</b>	<b>145</b>	<b>907</b>	<b>13</b>	<b>4,775</b>
	<b>Lotería Nacional</b>	<b>Lotería Popular</b>	<b>Lotería Tiempos</b>	<b>Lotería Instantánea</b>	<b>Lotería Electrónica</b>	<b>Total</b>
Ventas Netas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Utilidad Bruta	11%	11%	4%	17%	24%	11%
Utilidad a/impuestos	10%	9%	4%	17%	21%	10%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>

\* Incluye pago de premios

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada (2008)

De acuerdo a los resultados de la Tabla No.1, se observa que las ventas de lotería generaron en el 2007 ingresos por ₡96.600 millones. Al restar de estos ingresos el impuesto sobre ventas, pagos de premios y los costos directos e indirectos, se obtiene una utilidad bruta de ₡10,900 millones. La JPSSJ desembolsó en gastos administrativos ₡1,300 millones dejando una utilidad neta antes de impuestos de ₡9,600 millones, es decir, un 10% de lo recaudado por las ventas de juegos de azar. El impuesto sobre el plan de premios que la JPSSJ pagó en ese año fue de ₡4,900 millones, dejando una utilidad neta a distribuir entre grupos de beneficencia de ₡4,800 millones.

A continuación se realiza una descripción general por tipo de lotería, las ventas obtenidas en el año 2007, y su importancia relativa.

### 2.5.1 Lotería Nacional

La Lotería Nacional se originó con el propósito de crearle rentas al Hospital San Juan de Dios.

Por ello, mediante el Decreto al Poder Ejecutivo, LVI (#144) del 31 de diciembre de 1845, se acoge la iniciativa de crear una lotería pública. Sin embargo, no fue sino hasta el 7 de junio de 1885 cuando se realiza el primer sorteo de lotería debido a que antes existía oposición por parte del público porque abundaban rifas de todo tipo.

La Ley 3795, publicada el 3 de mayo de 1994, es la que actualmente regula la Lotería Nacional y su reglamento fue emitido mediante el decreto 28529-MTSS-MP, publicado el 17 de marzo del 2000. Los sorteos se llevan a cabo los domingos a las 7:00 PM. en el Auditorio de la Institución. En el 2007, la JPSSJ generó ventas de Lotería Nacional por ₡58,421 millones, obteniendo para ese año una utilidad neta de ₡3,035 millones, es decir, un 5% de las ventas. La Lotería Nacional genera un 60% del total ingresos que la JPSSJ percibe por concepto de loterías.

### **2.5.2 Lotería Popular “Chances”**

No existe una fecha precisa que indique la creación de la Lotería Popular Chances; sin embargo, para el 19 de noviembre de 1941, bajo el acta 14, artículo II, la Secretaría de Estado autoriza a la Junta para que realice sorteos de Lotería Popular semanales a beneficio del Hospital San Juan de Dios, con el fin de contrarrestar la venta de los denominados chances, un tipo de lotería que se vendía en las poblaciones de la línea al Atlántico y los alrededores de Parrita.

Al crearse la lotería popular, lo que se pretendió fue combatir este tipo de juego y brindar a los ciudadanos la oportunidad de obtener beneficios económicos por medio de un juego legal, patrocinado por una institución del Estado que les brindara seguridad al momento de cobrar sus premios. Los sorteos de la Lotería Popular Chances se efectúan los martes y viernes a las 6:55 pm. en el Auditorio de la Institución.

La JPSSJ durante el 2007, percibió ingresos de ₡29,297 millones por la venta de Lotería Popular “Chances”, ocupando con un 30% el segundo lugar de las venta anuales. La utilidad neta fue de ₡676 millones, es decir, un 5% del total de las ventas.

### **2.5.3 Lotería Popular “Tiempos”**

Esta lotería fue creada con el objeto de combatir el juego de los tiempos ilegales o clandestinos que se difundían en todo el territorio nacional, así como la lotería panameña. Ha tenido dos fases en la historia de la Junta de Protección Social de San José, con el propósito de llevar a cabo obras de bien social en el país.

Los sorteos de la Lotería popular “Tiempos” tuvieron sus inicios en enero de 1986, siendo esta su primera fase, ya que fue suspendida en mayo de 1988 por un periodo de 6 años; su segunda fase inicia con su reaparición el 1° de julio de 1994. Es regulada por la Ley 7342, del 6 de mayo de 1993, publicada en el diario oficial La Gaceta No.86. Los sorteos de la Lotería Tiempos se efectúan los martes y viernes a las 6:55 p.m. en el Auditorio de la Institución.

Por las ventas de Lotería Popular “Tiempos”, la JPSSJ generó ₡3,516 millones, obteniendo para ese año una utilidad neta de ₡145 millones, o bien, un 4% de las ventas anuales.

### **2.5.4 Lotería Instantánea**

A partir de 1982, los miembros de la Junta Directiva de la Institución se interesan en la creación de un nuevo juego de lotería, que ofrezca a los costarricenses la opción de obtener premios en forma instantánea, reduciendo así la posibilidad de jugar loterías ilegales, por las cuales los compradores podían resultar perjudicados.

La Lotería Instantánea inicia en el país en abril de 1987 y durante el año 1991 fue retirada del mercado, reapareciendo en diciembre de 1992, con el juego #10, llamado “el regalo de las Xs”. Actualmente está autorizada y regulada por medio de la Ley 7765, del 17 de abril de 1998, publicada en La Gaceta No.107.

Esta lotería es conocida como “raspaditas”, debido a que el premio se obtiene raspando el boleto en el sector del premio y si se acierta, según las reglas establecidas y señaladas en el ticket, la persona puede hacerlo efectivo en forma inmediata. La Lotería instantánea como la palabra lo

indica, se juega al momento de realizar la compra.

La JPSSJ durante el 2007, percibió ingresos de ₡5,293 millones por la venta de Lotería Instantánea, siendo esta la tercera en importancia por volumen de ventas generadas, representadas con un 5%. La utilidad neta para ese año fue de ₡907 millones, es decir, un 17% del total de las ventas.

### **2.5.5 Lotería Electrónica**

La Lotería Electrónica es un sistema de juego automatizado por Internet, con el cual las jugadas o apuestas se capturan en una terminal de venta, conectada a una computadora central que automáticamente las registra y envía una orden de impresión de un comprobante hacia la terminal, con el detalle de la jugada registrada.

Estos juegos están basados en el azar, en la destreza o inteligencia del jugador, o en la dependencia del resultado de eventos públicos ajenos al azar. Actualmente la JPSSJ cuenta con dos loterías electrónicas llamadas Pega 6 y Pega 1.

Durante el 2007, la JPSSJ percibió ingresos de ₡63 millones por la venta de Lotería Electrónica, siendo esta la que tiene el menor porcentaje de ventas en el año, alcanzando apenas un 0.1%. La utilidad neta fue de ₡13 millones, es decir, un 21% del total de las ventas.

## **2.6 Destino de los recursos recaudados**

Los recursos que se generen por la venta de lotería tienen un destino establecido por Ley, mismo que al final de cada mes debe ser calculado por la Sección de Contabilidad General, distribuyendo los ingresos entre las diversas instituciones, tal y como se detalla a continuación:

De acuerdo con la Ley de Loterías 1152, la distribución de las utilidades de la Lotería Nacional y

Popular (Chances) es:

- Un dos por ciento (2%) para la Caja Costarricense de Seguro Social (Ley 6975)
- Un dos por ciento (2%) para el Departamento Lucha Antivenérea
- Un seis por ciento (6%) para las Instituciones de Bienestar Social
- Un ochenta y tres por ciento (83%) para el Hospital San Juan de Dios y Asilo Nacional de Insanos (Chapui), Asociación Hogar Manos de Jesús, Pro-atención al Anciano Abandonado de Guadalupe de Cartago y de la Casa Tía Tere, y las instituciones de asistencia médica.
- Un siete por ciento (7%) para instituciones varias

La Ley 7342 establece que la utilidad neta resultante del juego de Lotería Popular (Tiempos) se distribuirá de la siguiente manera:<sup>31</sup>

- Un veinte por ciento (20%) para la Asociación pro Hospital Nacional de Geriatria Dr. Raúl Blanco Cervantes.
- Un cincuenta y cinco por ciento (55%) para los hogares, asilos y albergues de ancianos, sin fines de lucro.
- Un veinte por ciento (20%), para los centros diurnos de atención al anciano, sin fines de lucro.
- Un cinco por ciento (5%) para la Cruzada Nacional de Protección al Anciano.

De acuerdo con la Ley 7342, las utilidades correspondientes de la Lotería Instantánea se distribuirá en un cincuenta por ciento (50%) para el Banco Nacional Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), y el cincuenta por ciento (50%) restante, se girará directamente al Instituto Costarricense contra el Cáncer, el cual distribuirá el monto respectivo, por partes iguales, entre las fundaciones y asociaciones de cuidados paliativos con control del dolor.<sup>32</sup>

Por su parte, la Ley 7983 establece que las utilidades que se obtengan de la Lotería Electrónica, excepto las que corresponden a las apuestas deportivas, se destinarán un noventa y cinco por

---

<sup>31</sup> Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (año). “Ley No.7342”. La *Gaceta No.86*, publicada el 6 de mayo de 1993.

<sup>32</sup> Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1993). “Ley No.7342”. La *Gaceta No.86*, publicada el día 6 de mayo de 1993.



ciento (95%) al financiamiento de las pensiones del Régimen no contributivo administrado por la Caja Costarricense del Seguro Social. El cinco por ciento (5%) restante se destina al financiamiento de programas sociales de la JPSSJ.<sup>33</sup>

El artículo 23 de la Ley 7395 establece que el producto de los premios prescritos y no vendidos de las loterías de la Junta se distribuirá de la siguiente forma:<sup>34</sup>

- Un doce por ciento (12%) para programas destinados a personas con limitaciones físicas y mentales.
- Un nueve por ciento (9%) para programas destinados a la atención del menor huérfano y en abandono y riesgo social, así como a la prevención del abandono y del riesgo social.
- Un nueve por ciento (9%) para centros diurnos de ancianos
- Un cincuenta y ocho por ciento (58%) para hogares, asilos y albergues de ancianos.
- Un dos por ciento (2%) para la Junta Administrativa de la Escuela Neuropsiquiátrica Infantil de San José.
- Un dos por ciento (2%) para la Fundación Cruzada Nacional de Protección al Anciano.
- Un dos por ciento (2%) para programas sobre alcoholismo y drogadicción.
- Un dos por ciento (2%) para el Centro clínico para la atención del niño con desnutrición severa del INCIENSA.
- Un dos por ciento (2%) para los programas de la Escuela de Medicina de la Universidad de Costa Rica.
- Un dos por ciento (2%) destinado a la Asociación Costarricense para el Tamizaje y la Prevención de Discapacidades en el Niño.

Concluida la descripción de los productos y servicios de la Junta de Protección Social de San José, se tiene el conocimiento general de la institución como un todo, incluyendo la estructura que tiene la Dirección Financiera Contable y su Departamento de Contabilidad y Presupuesto, necesario para iniciar la descripción, el análisis y la propuesta de mejora del proceso de cierre contable y presupuestario de la JPSSJ que se presentan en los capítulos siguientes.

---

<sup>33</sup> Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2000). “Ley No.7983”. La *Gaceta No.35*, publicada el día 18 de febrero de 2000.

<sup>34</sup> Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1994). “Ley No.7395”. La *Gaceta No.151*, publicada el día 3 de mayo de 1994.

### III. PROCESO DE CIERRE CONTABLE Y PRESUPUESTARIO: SITUACIÓN ACTUAL

El proceso de cierre contable y presupuestario mensual que se lleva a cabo en la Junta de Protección Social de San José, depende en gran medida de una serie de funciones y tareas realizadas por el personal de las distintas áreas durante el mes. Una vez concluido ese periodo, las actividades ejecutadas se materializan en datos mostrados en los sistemas o en reportes enviados a la Sección de Contabilidad General, lo cual va a servir de base para elaborar el cierre contable que actualmente toma 15 días hábiles, iniciando el primer día hábil posterior al cierre de mes y terminando tres semanas después.

Es importante mencionar que como parte fundamental del proceso de cierre se encuentran los sistemas de información que permiten a cada departamento o sección registrar las transacciones que en algún momento del proceso serán consultadas por los usuarios. Actualmente, la Junta de Protección Social de San José tiene varios sistemas de información que le permiten llevar los registros de sus distintas áreas. Dichos sistemas no cuentan con *interfases* para comunicarse de manera directa con el sistema de Contabilidad General, sección encargada de elaborar el cierre contable presupuestario y emitir los informes financieros.

En la tabla No.2 se muestran los sistemas de información que actualmente utilizan los distintos departamentos y secciones de la JPSSJ. En ella se puede observar que el Sistema de Integración Financiera (SIF) cuenta con módulos independientes para que cada departamento o sección (Tesorería, Proveeduría, Presupuesto, Control y Registro y Almacén) ingrese los registros diarios que servirán de materia prima para la elaboración del cierre mensual, a saber: inversiones transitorias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, presupuesto, inventarios y activos fijos.

La información que se ingresa en SIF no alimenta al sistema de contabilidad Bos Premium, por lo que Contabilidad General en su momento debe realizar las entradas manuales una vez que se le notifica.

Tabla No.2 *Sistemas de información utilizados en la JPSSJ.*

<b>Sistema de información</b>	<b>Departamento o sección</b>	<b>Registro de</b>
Sistema de Integración Financiera	Depto. Tesorería	Inversiones transitorias Cuentas por cobrar
	Secc. Presupuesto	Presupuesto
	Depto. Proveeduría	Cuentas por pagar
	Secc. Almacén	Inventario
	Secc. Control y Registro	Activos fijos
Administración de Cementerios	Secc. Admin. de Cementerios	Ingresos y egresos
Sistema de Loterías	Depto. Loterías	Financiamiento
Bos Premium	Secc. Contabilidad General	Asientos de diario Mayor general

Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

La Sección Administración de Cementerios lleva los registros de los Cementerios General y Metropolitano en el Sistema Administración de Cementerios y el Departamento de Loterías controla el financiamiento a sus vendedores a través del Sistema de Loterías. Ambos sistemas también son independientes y no tienen comunicación con el sistema de contabilidad Bos Premium.

Por su parte, la Sección Contabilidad General hace uso del sistema Bos Premium para registrar manualmente todas las operaciones diarias de la institución originadas por la venta de Lotería, el mantenimiento de cementerios, el pago de premios, el pago de planilla, pago a proveedores, adquisiciones de activo, entre otras. Para registrar las operaciones en Bos Premium, los contadores extraen por medio de reportes o consultas de los diferentes sistemas, la información que servirá de base para confeccionar los comprobantes de diario.

Habiendo expuesta la forma en que trabajan los diferentes sistemas de información, daremos paso a describir las secciones del departamento de Contabilidad y Presupuesto, así como los procesos que cada una realiza para llevar a cabo el cierre contable presupuestario, indicando en cada caso las personas o los puestos que intervienen, así como los tiempos que ellos mismos estiman les toma cumplir las diversas actividades; cabe mencionar que estos no fueron determinados por

estudios de tiempos y movimientos.

### **3.1 Sección de Costos**

Esta sección tiene dos empleados que se encargan de determinar y registrar los costos de producción utilizados en la elaboración de la lotería en general, así como los generados por la administración de cementerios.

Para conocer dichos costos, los funcionarios se apoyan en la información que proveen Producción y Ventas, Control y Registro y Cementerios, la cual se registra en hojas de *Excel* para determinar los costos globales de cada área, en este caso Loterías y Cementerios. Se estima que para el segundo semestre del presente año, la Junta de Protección Social de San José implementará un sistema que le permitirá determinar los costos por producto en una forma más eficiente.

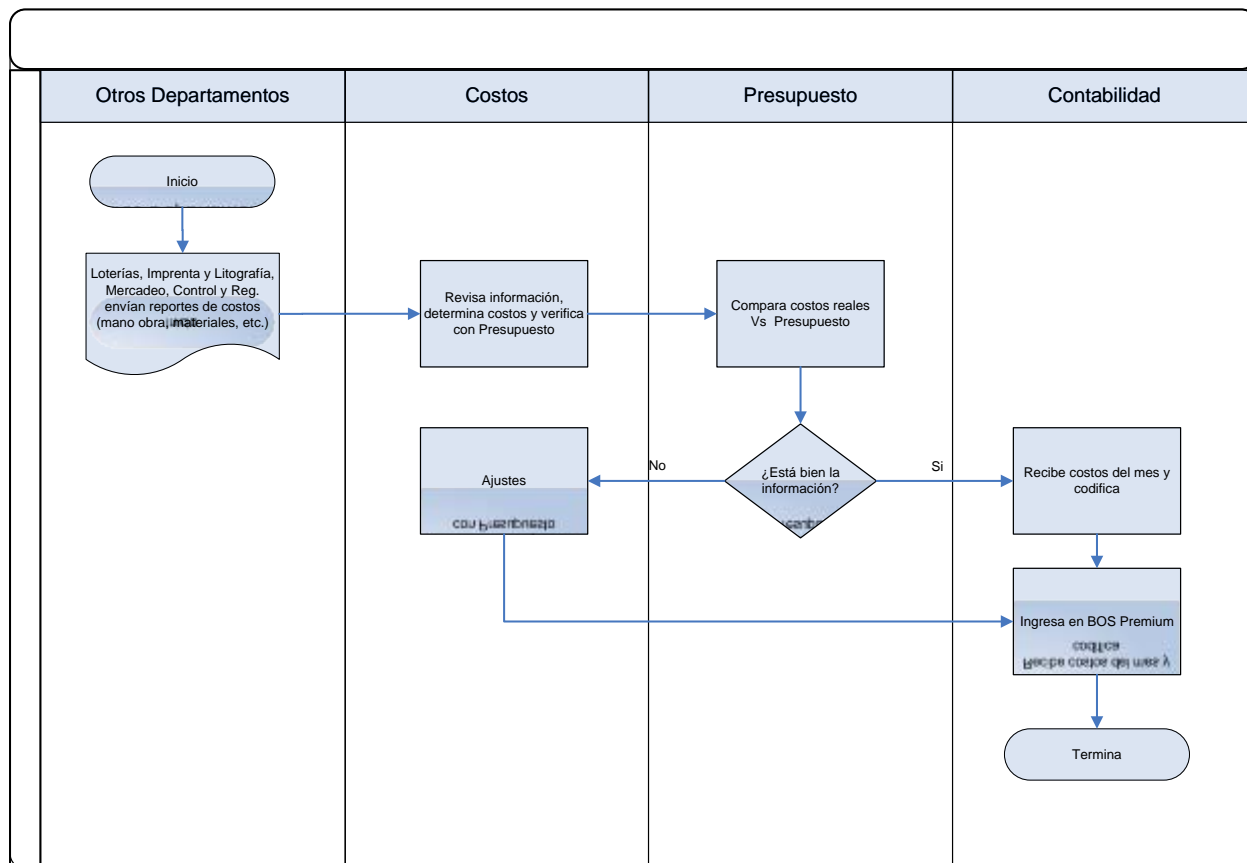
Actualmente, los costos aplicados para algunas modalidades de lotería, corresponden a un porcentaje fijo establecido por Ley, lo cual en cierta forma puede desvirtuar la utilidad neta. Debido a que en este momento no se cuenta con una herramienta de trabajo adecuada para determinar los costos, la gerencia no está en capacidad de saber si cada producto cubre sus costos variables y fijos, ó si genera un aporte neto positivo que contribuya a absorber otros gastos no imputables a su operación.

Otras de las funciones que tiene a su cargo esta sección son coordinar con Control y Registro los pedidos de materiales de producción hechos al exterior, estudios especiales sobre el comportamiento de los Cementerios General y Metropolitano, toma de inventario físico, entre otras.

Para llevar a cabo el cálculo de los costos, esta sección depende en gran medida de la información proporcionada por los Departamentos de Loterías, Imprenta y Litografía, Mercadeo, y Control y Registro. Para conocer los costos directos e indirectos utilizados en la producción de lotería, se debe esperar a que los respectivos departamentos emitan los reportes de los distintos

costos como mano de obra o materiales utilizados para su elaboración, tales como papel de seguridad, tintas, cartón, entre otros. Ver Flujograma de este proceso en el Diagrama 7.

*Diagrama No. 7 Flujograma de cálculo y registro de costos*



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

Para registrar los asientos de costos de lotería y cementerios en el sistema BOS Premium, la Sección de Costos debe coordinar con la Sección Contable el registro de asientos, o bien, la creación de pasivos correspondientes a los costos de cementerios. Para ello, y como se mencionó anteriormente, la Sección de Costos se encargará de elaborar los cálculos y notificar a la Sección Contable para que los asientos sean ingresados en el sistema BOS Premium.

### 3.2 Sección de Control y Registro

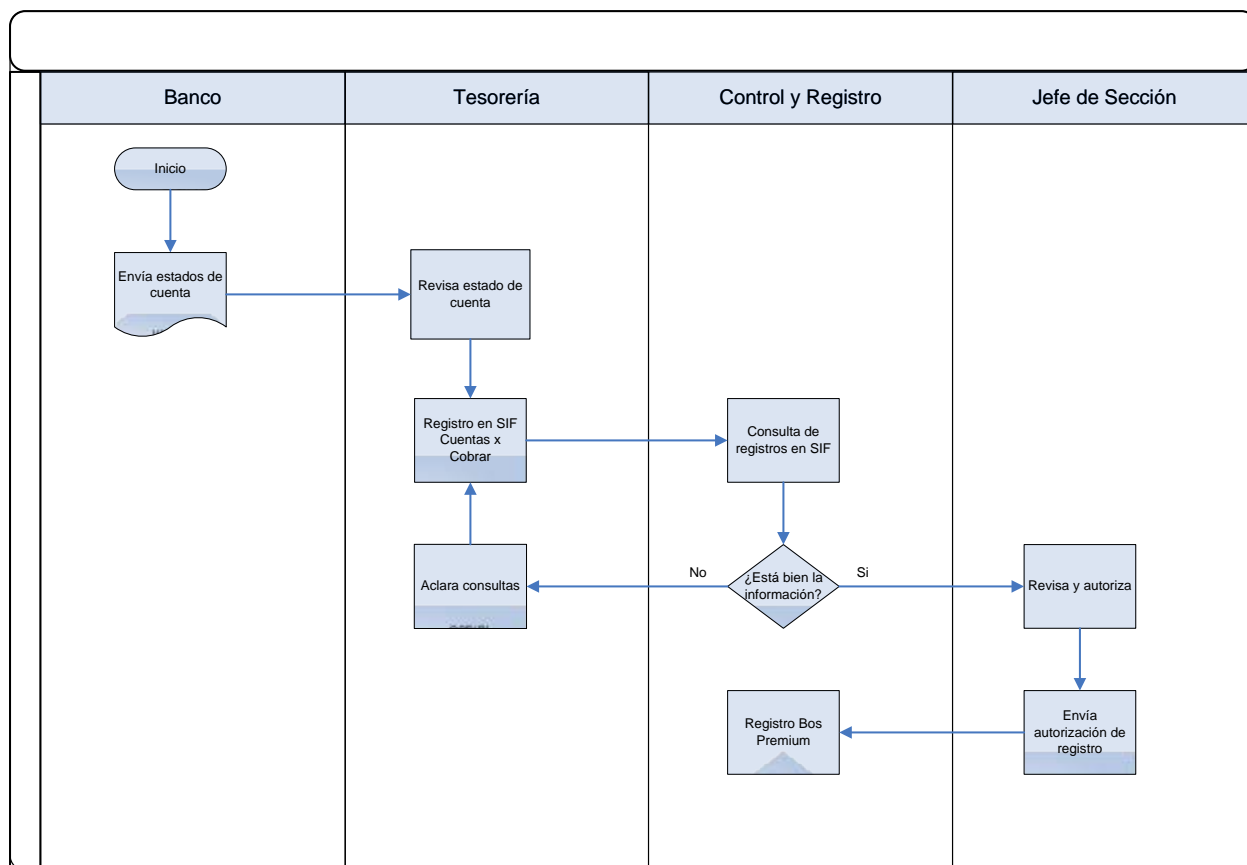
En esta sección laboran cinco empleados que tienen como principales funciones controlar y

registrar en la contabilidad todas aquellas operaciones relacionadas con las cuentas y los documentos por cobrar, inversiones transitorias y de largo plazo, así como los activos fijos propiedad de la Institución.

### a) Cuentas y documentos por cobrar

Los funcionarios registran contablemente aquellas cuentas y documentos por cobrar generados por la venta de criptas y mausoleos del Cementerio Metropolitano, el arriendo de terrenos del Cementerio General y el financiamiento a los vendedores de lotería a plazos y a consignación. Ver Flujograma de este proceso en el Diagrama 8.

*Diagrama No. 8 Flujograma de registro de cuentas por cobrar*



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

En este rubro también se registran los reclamos por lotería a través de los bancos con que se tiene convenio, a saber: Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco de Crédito

Agrícola de Cartago, así como los cobros de incapacidades solicitadas a la Caja Costarricense de Seguro Social, los cobros de pólizas al Instituto Nacional de Seguros, las cuentas por cobrar a empleados, entre otros.

Control y Registro depende del Departamento de Tesorería para realizar las actividades que forman parte de este proceso. Tesorería debe verificar y registrar las transacciones reportadas por el banco, como son los depósitos de clientes, deudores y acreedores. Posteriormente, la Sección de Control y Registro consulta los movimientos desde SIF continuar con su codificación y registro en el sistema de contabilidad BOS Premium.

#### **b) Inversiones transitorias y a largo plazo**

El registro contable de las inversiones transitorias contempla todas aquéllas que realiza la Institución en títulos valores como bonos o certificados, así como los intereses por cobrar de corto y largo plazo que estas generen y los intereses mensuales generados por las cuentas corrientes.

Entre otras actividades que se realizan en esta sección, están la conciliación mensual con Tesorería de los saldos en las cuentas de inversiones y la conciliación del Fondo de cuidado perpetuo para el Cementerio Metropolitano.

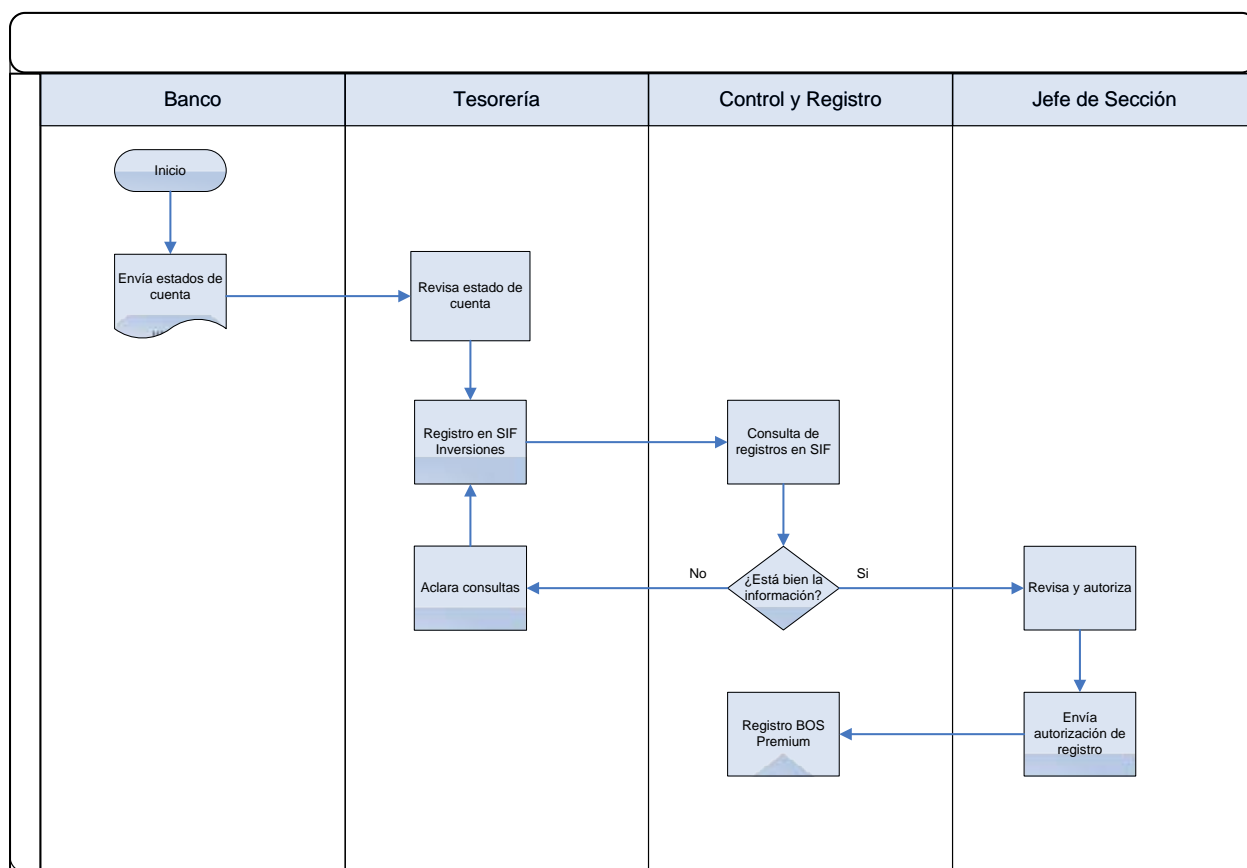
Así como ocurre con las cuentas por cobrar, Control y Registro depende del Departamento de Tesorería, ya que este último también está encargado del registro en el SIF de todas las operaciones relacionadas con las inversiones transitorias y de largo plazo. Una vez registradas en el sistema, la Sección de Control y Registro consulta los movimientos en el SIF para posteriormente hacer el registro en el sistema de contabilidad BOS Premium. Ver Flujograma de este proceso en el Diagrama 9.

#### **c) Activos Fijos**

En este rubro se controlan y registran contablemente todos los activos fijos propiedad de la

Institución, los que incluyen maquinaria y equipo, mobiliario, vehículos, computadoras, mausoleos, edificios e instalaciones, así como las transferencias entre secciones o departamentos, su capitalización y depreciación. Además, se elabora la conciliación periódica de auxiliares de activos fijos y la conciliación anual de capitalizaciones.

*Diagrama No. 9 Flujoograma de inversiones transitorias y a largo plazo*



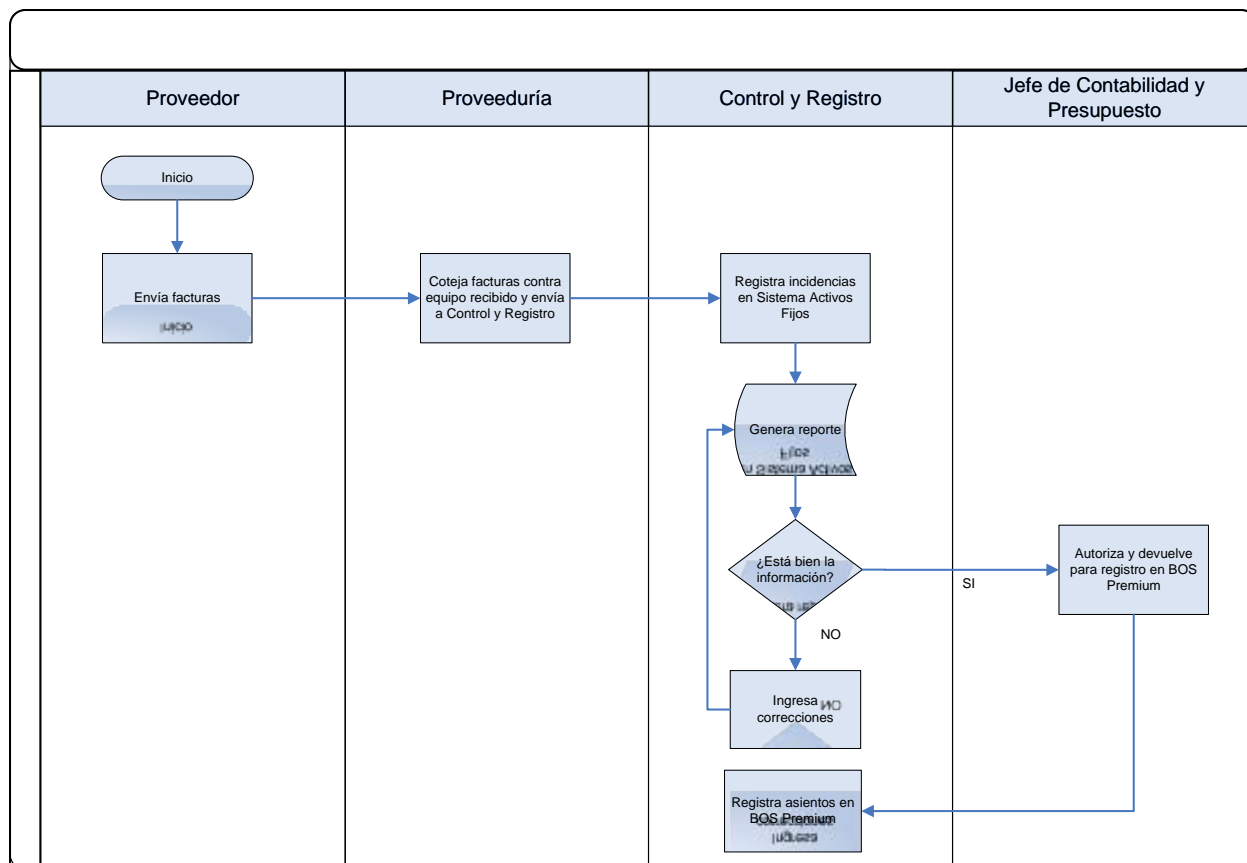
Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

A diferencia de las cuentas por cobrar y las inversiones transitorias, este proceso sí es llevado a cabo en su totalidad por la Sección de Control y Registro, la cual es responsable de ingresar en el módulo de activos fijos del SIF las altas, bajas y los cambios mensuales de todos los activos fijos propiedad de la Institución.

Una vez que el sistema ha sido alimentado con esta información, se extraen los reportes que servirán para ingresar los asientos en el sistema de contabilidad BOS Premium. Ver Flujoograma de este proceso en el Diagrama 10.



Diagrama No. 10 Flujograma de registro de activos fijos



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

### 3.3 Sección Conciliaciones Bancarias

En esta sección laboran tres empleados que tienen a su cargo la confección de las conciliaciones bancarias de doce cuentas, a saber: cinco cuentas del Banco de Costa Rica, cinco en el Banco Nacional de Costa Rica y dos en el Banco de Crédito Agrícola de Cartago.

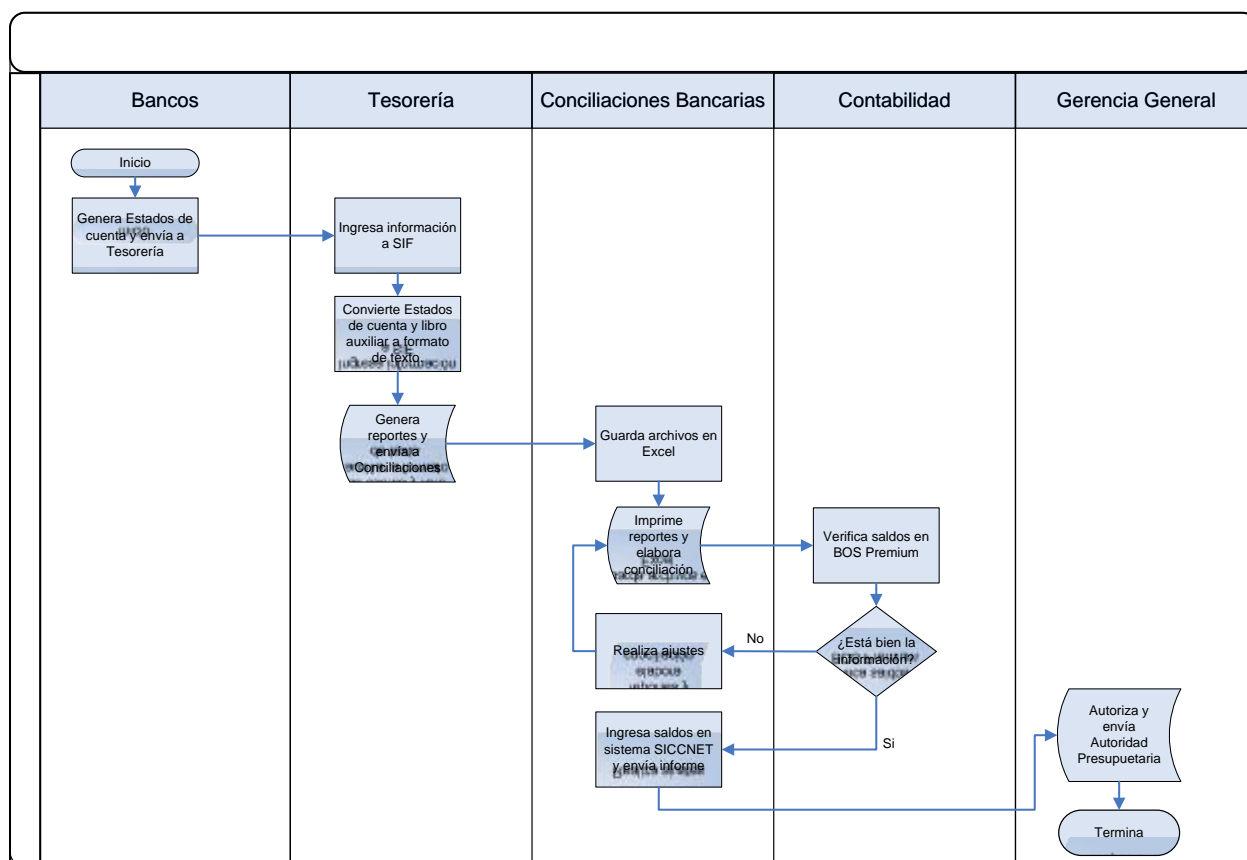
Este es uno de los procesos que demanda más horas de trabajo, debido al alto volumen de operaciones que se manejan, el cual se aproxima a los 18.000 movimientos por mes. Actualmente la Sección de Conciliaciones Bancarias concluye este proceso los primeros cinco días hábiles posteriores al cierre del segundo mes. Es decir, la conciliación del mes de junio, se entrega los primeros cinco días del mes de agosto.

Aunque las conciliaciones bancarias no son propiamente un proceso vital para completar el ciclo

contable, merece especial importancia para la JPSSJ debido a que esta debe emitir mensualmente a la Autoridad Presupuestaria un informe de saldos conciliados.

Para llevar a cabo este proceso, la Sección de Conciliaciones Bancarias depende de la información que Tesorería le provee mensualmente. Esto incluye los estados de cuenta bancarios y el libro auxiliar de Tesorería. Cabe aclarar que la confección de las conciliaciones bancarias es en *Excel* y se interactúa con otros sistemas para consultas de saldos y movimientos. Ver Flujograma de este proceso en el Diagrama 11.

Diagrama No. 11 Flujograma de registro de conciliaciones bancarias



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

El Área de Tesorería convierte a un formato de *Excel* los estados de cuenta bancarios, así como el archivo de movimientos o libro auxiliar del SIF y, mediante un correo electrónico, notifica a Conciliaciones que ambos archivos se encuentran disponibles en una carpeta electrónica compartida para ser revisados y conciliados.

Una vez que Conciliaciones es notificado, salva ambos archivos con otro nombre y los imprime. Asimismo, imprime el reporte de documentos pendientes y la conciliación del mes anterior, para dar inicio al cotejo de los datos y la confección de la conciliación bancaria en *Excel*. Cuando el contador que concilia ha finalizado el proceso, consulta en el sistema BOS Premium el libro mayor general de bancos para confirmar que los saldos sean correctos.

Posterior a la verificación de saldos, un funcionario autorizado procede a ingresarlos al Sistema de Consolidación de Cifras del Sector Público de Costa Rica (SICCNET). Finalmente, un funcionario elaborará el informe de saldos conciliados y lo remitirá a las Gerencia General para que sea firmado y enviado a la Autoridad Presupuestaria.

### **3.4 Sección Presupuesto**

En esta Sección laboran 5 personas que tienen a su cargo la formulación, ejecución y liquidación del presupuesto ordinario anual de la Junta de Protección Social de San José.

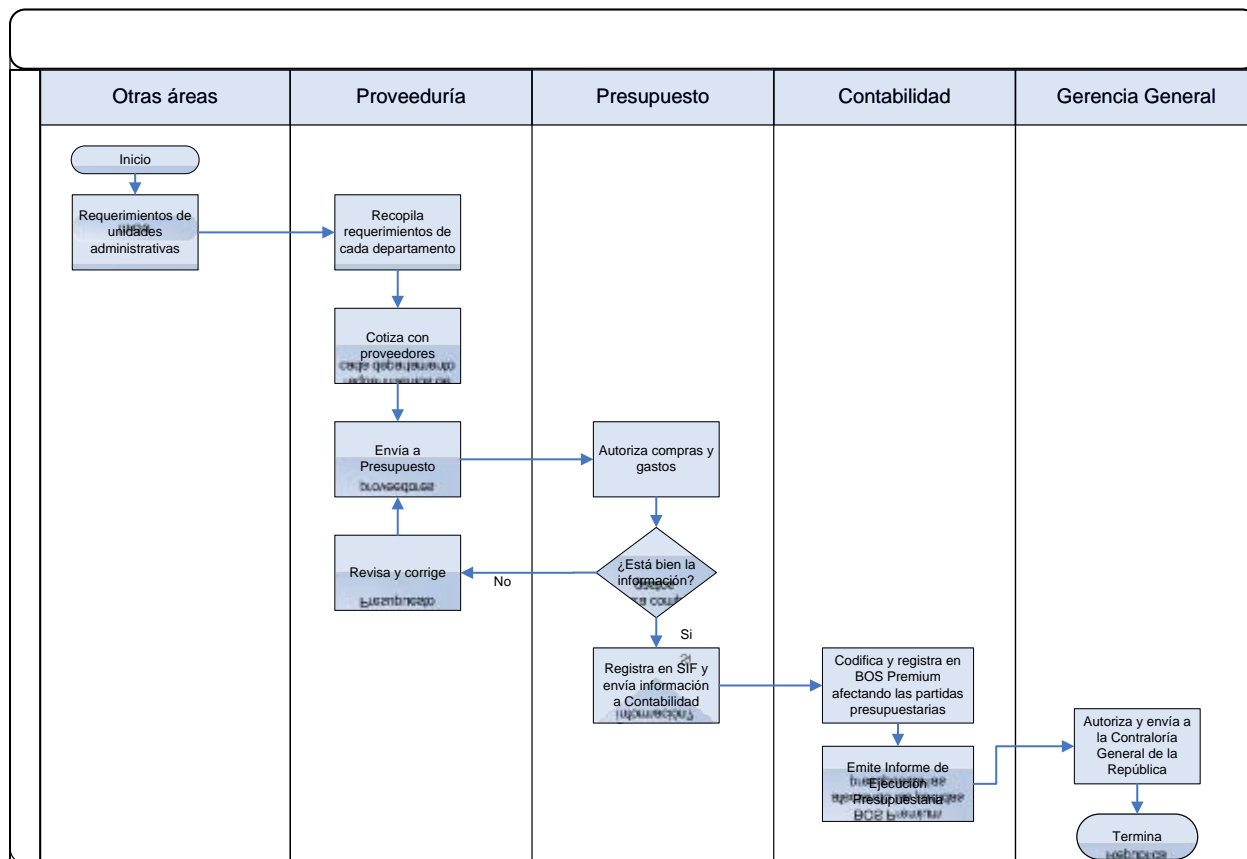
Para dar inicio a la formulación del presupuesto, es necesario que cada área o unidad de negocio elabore su propio presupuesto con las partidas y rubros que va a utilizar durante el año. Una vez finalizados los presupuestos por cada área, se remiten a la Sección de Presupuesto para que este lleve a cabo la ejecución.

Las transacciones financieras producidas de la operación normal de la JPSSJ son registradas contablemente en forma mensual y generan los informes de ejecución presupuestaria, para posteriormente proceder a realizar la liquidación del presupuesto anual.

Una vez que se liquidan las partidas de ingresos y gastos corrientes, dan como resultado un superávit o un déficit que será registrado al 31 de diciembre como “Resultado del período”. El superávit puede ser libre o específico, en donde el “libre” corresponde a la ganancia o excedente que obtuvo la institución durante la gestión del período que se haya liquidado, y el “específico” se refiere a aquéllas transferencias a acreedores que a falta de contenido presupuestario no fue posible registrar como gasto; es decir, se recibe el ingreso pero no se ejecuta el egreso

correspondiente al final del periodo. Ver Flujoograma de este proceso en el Diagrama 12.

Diagrama No. 12 Flujoograma de registro de presupuesto



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

Posteriormente a la presupuestación y utilización de los recursos provenientes del superávit libre a específico, se afectan las cuentas de gasto que se financiaron con estos conceptos y, por ende, en el caso del superávit específico, se liquida el compromiso de patrimonio con el pasivo establecido al cierre del periodo.

Las transacciones correspondientes a la ejecución y liquidación, del presupuesto se registran diariamente en el SIF. Por su parte, Contabilidad General se encarga de codificar y registrar las mismas transacciones en el sistema de contabilidad Bos Premium para que al cierre del mes, este último pueda emitir a la Contraloría General de la República el Informe de Ejecución Presupuestaria.

Esta sección tiene tres etapas importantes durante el año, a saber: la elaboración del Presupuesto Ordinario (anual), el Informe de Ejecución Presupuestaria (trimestral) y la Liquidación Presupuestaria (anual). Para efectos del presente trabajo de investigación, únicamente nos enfocaremos en el proceso de elaboración del Informe de Ejecución Presupuestaria, ya que este afecta directamente al proceso de cierre por presentarse en forma trimestral y coincidir con más frecuencia con este.

A continuación se describen los informes que esta Sección está obligada a presentar:

Tabla No. 3 *Principales informes emitidos y presentados por Presupuesto*

<b>Informe</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha de entrega</b>	<b>Envía a:</b>
Informe de Ejecución Presupuestaria	Trimestral	22 del mes posterior al cierre de trimestre.	Contraloría General de la República
Presupuesto Ordinario	Anual	30 de septiembre de cada año	Autoridad Presupuestaria
Liquidación Presupuestaria	Anual	16 de febrero de cada año	Contraloría General de la República

Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

### **3.5 Sección Contabilidad General**

Esta sección cuenta con ocho empleados y dentro de sus funciones principales se encuentran el registro contable y la digitación en sistema de las transacciones diarias generadas por la Institución, como son la venta de lotería, pago de premios, planillas, reevaluación, amortizaciones, liquidaciones de renta de loterías, premios prescritos, impuestos, la emisión de Estados Financieros e Informes de Ejecución Presupuestaria.

Esta sección es una pieza clave en el proceso de cierre, ya que además de generar los Estados Financieros que se distribuyen a nivel interno, tiene a su cargo la emisión y envío de informes a los entes de fiscalización y supervisión externa. Dichas fechas se encuentran detalladas en la Tabla No.4, en donde se puede observar que los estados financieros se presentan mensualmente a la administración, subgerencias y dirección financiera, y el informe de ejecución presupuestaria, se presenta trimestralmente a la Contraloría General de la República.

Tabla No. 4 *Principales informes emitidos y presentados por Contabilidad General.*

<b>Informe</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha de entrega</b>	<b>Envía a:</b>
Estados Financieros	Mensual	Día 20 del mes siguiente	Administración, Subgerencias y Dirección Financiera.
Informe de Ejecución Presupuestaria	Trimestral	Día 22 del mes siguiente al cierre de trimestre.	Contraloría General de la República

Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

Para el proceso de cierre mensual, la Sección de Contabilidad General realiza diversas tareas que se detallan a continuación.

#### **a) Registro de compra de excedentes**

La compra de excedentes de lotería es uno de los subprocesos que demanda más tiempo por tratarse de una tarea diaria que consiste en recibir de los vendedores aquella lotería que no han podido vender. Este proceso de recepción de lotería se efectúa horas antes de que de inicio el sorteo, y es realizado diariamente por los funcionarios de la Sección de Cajas del Departamento de Tesorería, quienes a su vez se encargan de registrar las transacciones en SIF.

Posteriormente, Tesorería envía a Contabilidad General el “Reporte de caja sobre compra de excedentes”, que resume el total de fracciones recibidas, el número de cuentas recibidas, el monto en colones, el detalle de recibos utilizados, anulados y devueltos, así como la firma y el sello del funcionario. Como soporte del reporte se adjunta el “Recibo de compra de excedentes” que contiene los datos personales del vendedor, tales como el nombre del adjudicatario, el número de la cédula de identidad, la cantidad de fracciones devueltas, el monto en colones y la firma del cajero.

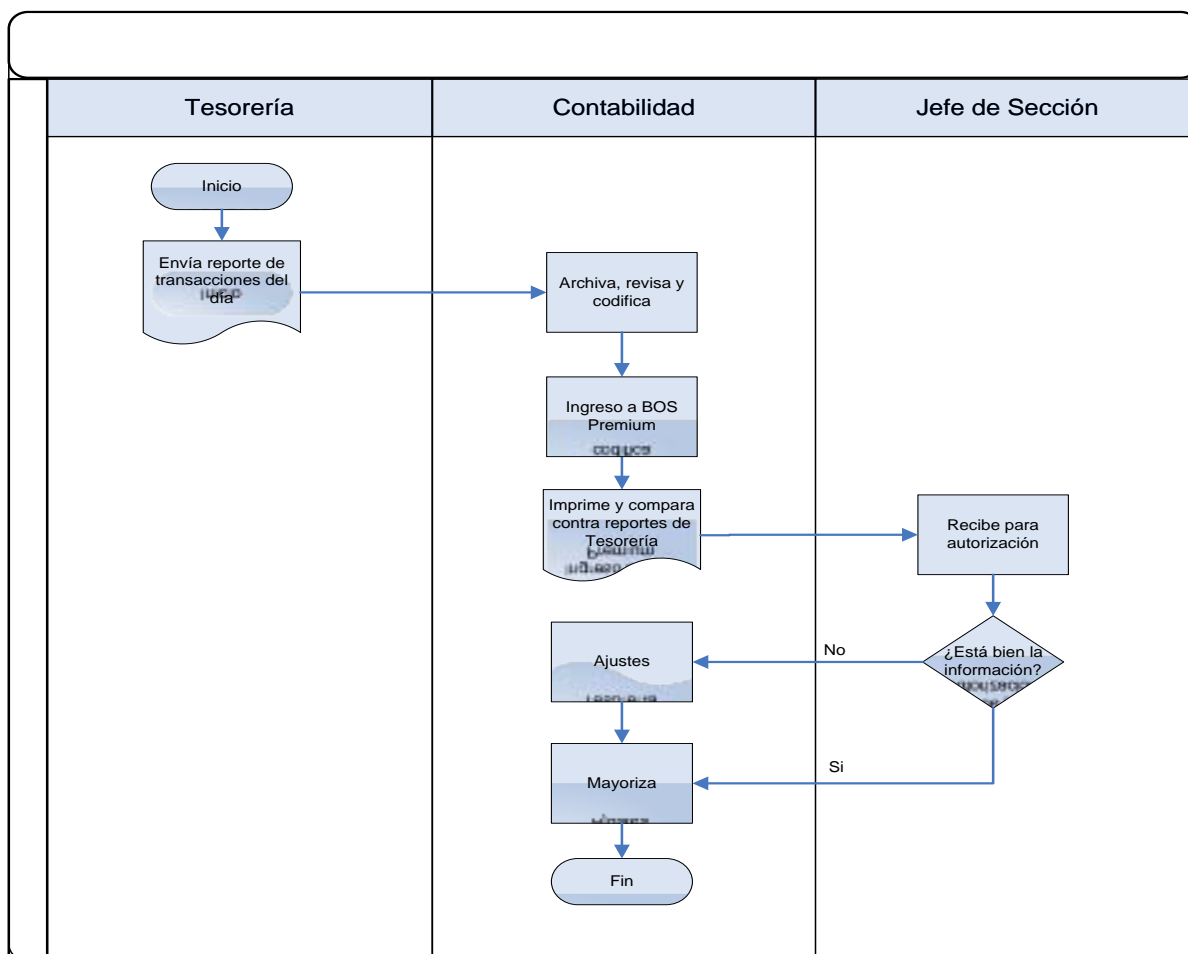
Al finalizar el mes, uno de los contadores se encarga de extraer del SIF y del sistema de Loterías los reportes que contienen el acumulado mensual de excedentes para archivarlos junto con sus respectivos soportes (“Recibos de compra de excedentes”) y así, proceder a cotejar los datos, codificar e ingresar en el sistema Bos Premium cada una de las transacciones del mes.

Una vez que el contador ha digitado las transacciones, solicita al Jefe de Contabilidad General que revise los comprobantes previamente digitados en el sistema Bos Premium, para su autorización. Cuando estos han sido autorizados, el contador procede a contabilizar en el sistema y a imprimir los comprobantes.

### b) Registro de operaciones relacionadas con caja y bancos

Para el registro de las operaciones de caja y bancos, el Departamento dispone de cinco contadores que tienen la responsabilidad de verificar, codificar, digitar e imprimir todas las transacciones relacionadas con la venta de loterías, pagos de premios, notas de débito, depósitos, cheques, otros ingresos, documentos de diario y caja chica. Ver flujograma de este proceso en el Diagrama 13.

Diagrama No. 13 Flujograma de registro de operaciones de caja y bancos



Fuente: Creación propia de la investigadora a partir de la información recopilada 2007

Al igual que el registro de compra de excedentes, este también es uno de los subprocesos que demanda más tiempo durante el cierre contable mensual, debido al alto volumen de transacciones que se generan en forma diaria, y por el tipo de análisis que los contadores realiza para su contabilización final.

Las operaciones de caja y bancos son realizadas diariamente por los funcionarios de la Sección de Cajas del Departamento de Tesorería quienes a su vez, se encargan de registrar las transacciones en SIF. Seguidamente, Tesorería envía a Contabilidad General los reportes de caja que muestran la fecha, el número de caja, el monto total de las Loterías pagadas, el monto de los premios cancelados, las notas de crédito emitidas y los documentos soporte originales. Esta documentación se entrega en sobres sellados y acompañada de un listado que contiene la sumatoria de todas las transacciones.

El contador ordena la documentación contenida en el sobre y la archiva para facilitar la revisión. Una vez que esta ha sido archivada, el contador verifica cada uno de los soportes para asignar una cuenta contable y partida presupuestaria. Cuando la documentación ha sido codificada, se procede al ingreso en el sistema BOS Premium y se imprime el comprobante para cotejarlo con los reportes del SIF enviados por Tesorería. Posteriormente, el contador solicita la revisión y autorización de la Jefatura de Sección quien a su vez, lo devuelve firmado para que este sea contabilizado en el sistema.

### **c) Registro de existencias de almacén y compras**

Este subproceso consiste en registrar todas las operaciones de entradas y salidas de almacén por concepto de compras o consumos de materiales y suministros que se utilizan en la producción de lotería. Una vez que la Sección de Almacén haya registrado en el SIF todas las transacciones que afectan el inventario, esta notificará a Contabilidad General para que proceda a extraer los reportes correspondientes.

Para ello, uno de los contadores tiene como función consultar e imprimir del Sistema de Información Financiera los reportes de Inventario, que servirán de referencia para codificar e



ingresar al Sistema Bos Premium. Una vez registrada la actividad de Inventarios, el contador realiza una conciliación entre el reporte de Almacén y el de Contabilidad General para confirmar que todas las incidencias han quedado registradas.

Si la información es correcta, el contador solicita la revisión y autorización de la Jefatura de Sección quien a su vez, lo devuelve firmado para su contabilización en el sistema.

#### **d) Liquidación y registro de renta, premios prescritos e impuestos de Lotería**

La liquidación de los sorteos de la Lotería Nacional y Popular se realiza una vez que el sorteo se encuentra vencido.<sup>35</sup> Para ello el departamento de Loterías remitirá las liquidaciones al Departamento de Contabilidad y Presupuesto, a fin de que se contabilicen los siguientes rubros:

- a) Cantidad de billetes de lotería emitida
- b) Cantidad de bielletes de lotería vendida
- c) Cantidad de billetes de lotería comprados o devueltos en compra de excedentes
- d) Valor de ventas a precio facial
- e) Descuento concedido a los adjudicatarios de lotería
- f) Valor de ventas menos el descuento concedido
- g) Monto del impuesto de ventas por pagar
- h) Valor neto de ventas
- i) Total de premios por pagar
- j) Ganancia bruta
- k) Gastos directos y administrativos.

Por su parte, la liquidación de premios prescritos considera todos aquellos que no son cobrados dentro del plazo de 60 días naturales, contados desde el mismo día en que se realice el sorteo, ya sea por premios que corresponden a billetes devueltos mediante la compra de excedentes, así como los premios no cobrados por las personas favorecidas. Mensualmente se realiza el cálculo de los premios prescritos a fin de distribuirlos entre los diferentes acreedores.

---

<sup>35</sup> Un sorteo se encuentra vencido cuando han transcurrido tres meses, contados a partir de la fecha inicial.

Los porcentajes que se liquidan a los beneficiarios y acreedores por concepto de renta y premios prescritos, se realiza los primeros diez días posteriores al cierre de mes. Sin embargo, cuando se trata de un cierre de trimestre esta fecha se recorre a la última semana del mes, debido a la carga de trabajo adicional que toma la confección del Informe de Ejecución Presupuestaria que se entrega a la Contraloría General de la República.

Para la liquidación de los impuestos de Lotería se consideran el Impuesto del 12% que se aplica sobre el plan de premios neto, y el 13% de Impuesto Sobre las Ventas de las Loterías Nacional, Popular y Electrónica efectuadas durante el mes, los cuales se distribuyen mensualmente entre los diferentes acreedores. Cabe mencionar que la Lotería Tiempos no está considerada en ambos impuestos dado que está exenta.

La liquidación a los acreedores o beneficiarios de los porcentajes establecidos por Ley, es una tarea que toma cuatro días y es realizada por dos contadores, que tienen la responsabilidad de determinar la utilidad generada por los sorteos de Lotería Nacional, Popular, Tiempos y Electrónica, premios prescritos y sus impuestos.

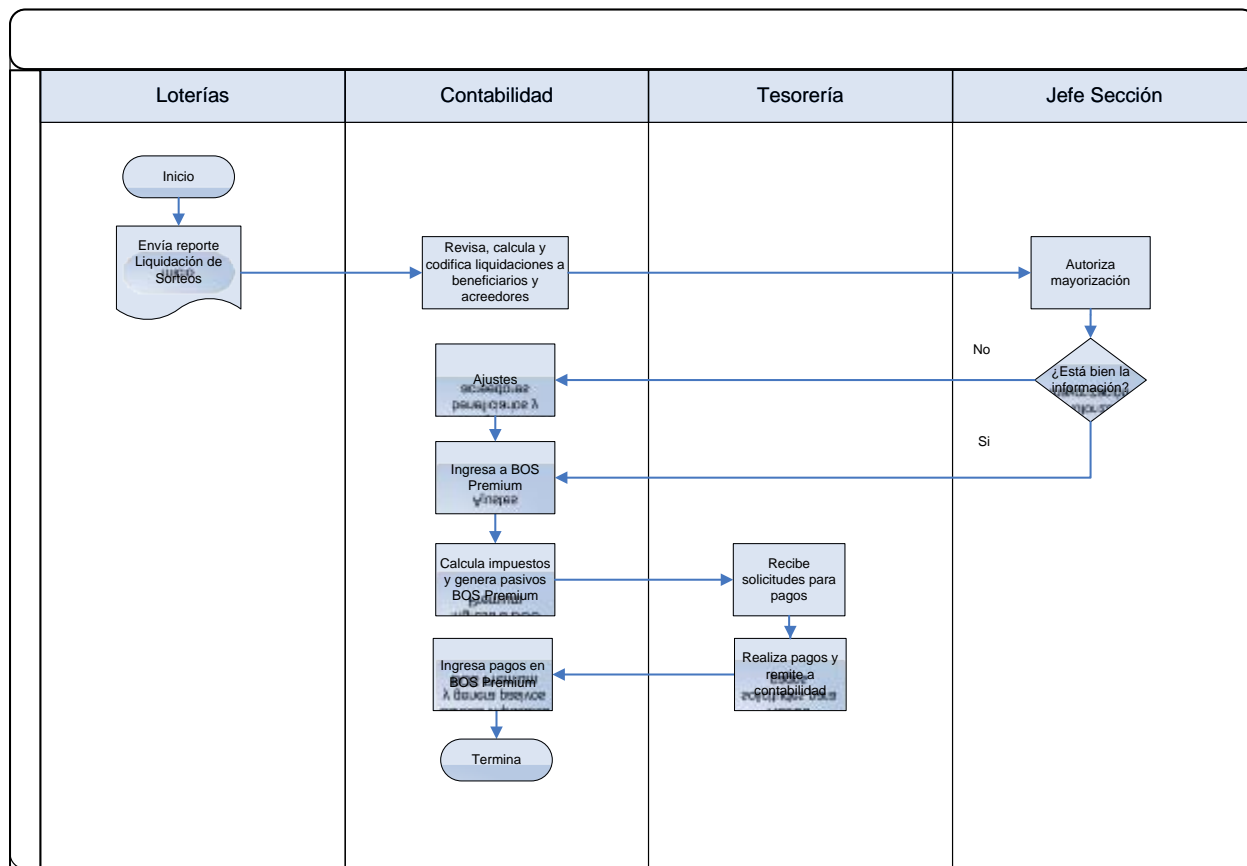
Para llevar a cabo este subproceso, Contabilidad depende del Departamento de Tesorería y Loterías, en donde este último es responsable de enviar a los 3 días posteriores al cierre de mes, el reporte de liquidación de los sorteos mensuales. Con base en el reporte de Loterías, el contador elabora en *Excel* un cuadro resumen para determinar la utilidad de cada sorteo, el cual debe ser codificado, revisado y autorizado por el Jefe de Sección, para su posterior registro en BOS Premium.

Una vez que se determinan y registran los porcentajes a liquidar a los acreedores y beneficiarios, el contador tramita el pago de los distintos impuestos, a saber: Impuesto de Ventas e Impuesto sobre Plan de Premios, y envía la solicitud de liquidación a Tesorería para que ejecute los pagos. Dicha solicitud debe estar previamente revisada y autorizada por el Jefe de Sección.

Después de que Tesorería lleva a cabo los pagos, remite a Contabilidad los comprobantes para que sean codificados y autorizados por la Jefatura para su registro en el sistema BOS Premium.

Ver Flujograma de este proceso en el Diagrama 14.

Diagrama No. 14 Flujograma de liquidación y registro de renta, premios prescritos e impuestos



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

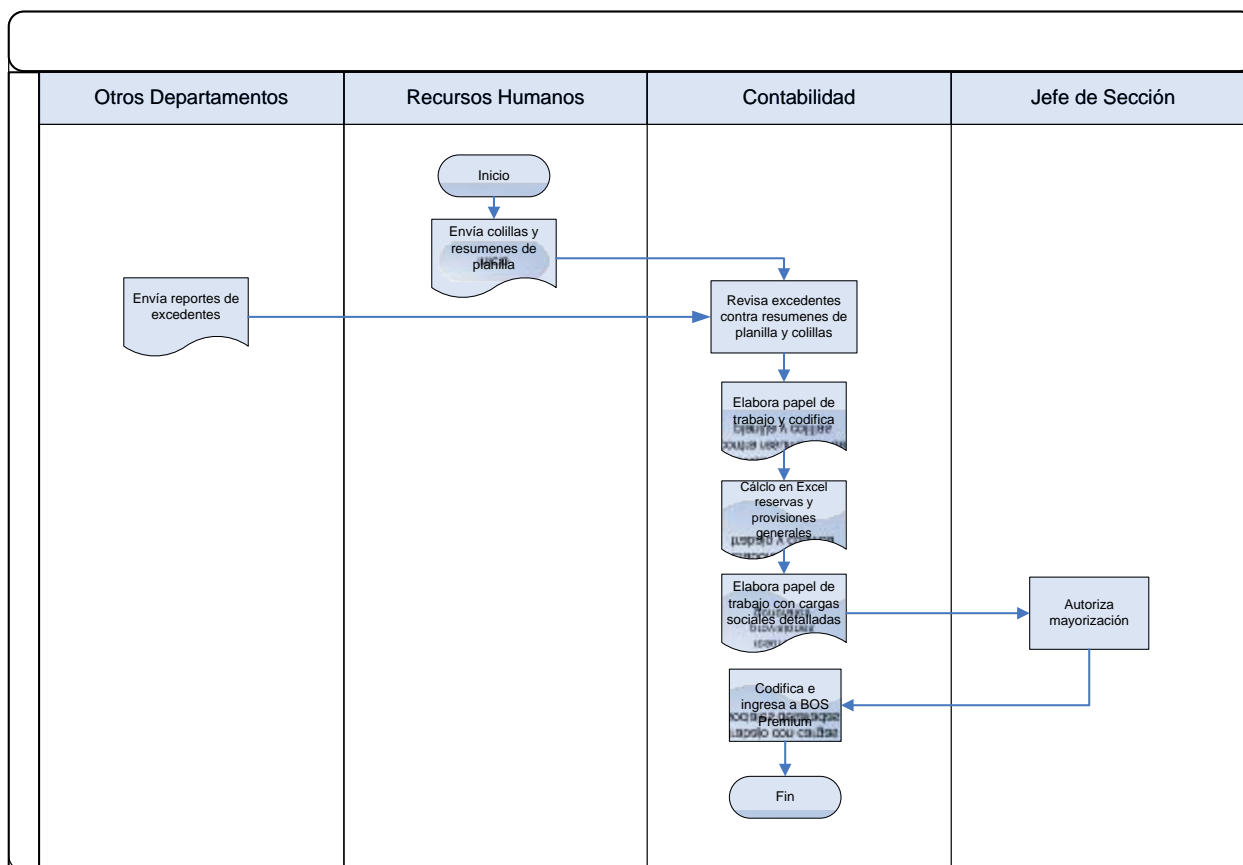
### e) Revisión, confección y registro de planillas

La Sección Contable tiene dos contadores que se encargan del análisis, cálculo, codificación y registro contable de la planilla mensual de todo el personal que labora en la JPSSJ, la cual asciende a más de 400. Este proceso contempla los rubros de salarios, aporte patronal a la CCSS, aporte patronal a ASEJUPS, reservas para aguinaldos, excedentes, seguro de riesgos, incapacidades, salario escolar, entre otros.

El registro contable de la planilla es un proceso minucioso debido al volumen de información y el nivel de detalle que requiere antes de ser ingresado a la contabilidad. De hecho, el tiempo que toma al contador esta tarea oscila entre 8 y 9 días, aproximadamente. Ver Flujograma de este

proceso en el Diagrama 15.

*Diagrama No. 15 Flujograma de registro de planillas*



Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

Para realizar este proceso, el contador requiere de la información que le envía el Departamento de Recursos Humanos y todos aquellos que hicieron préstamos de empleados a otras áreas.

El Departamento de Recursos Humanos envía a Contabilidad los reportes del pago de la planilla que incluye las colillas de cada empleado, reflejando las percepciones y deducciones normales del mes. Además, cada departamento envía a Contabilidad los reportes de excedentes que contienen el detalle de los empleados que prestaron sus servicios en otras áreas.

Posteriormente, el contador revisa el listado de excedentes para identificar en las 400 colillas de pago a qué departamento prestó el servicio y, así, ubicarlo en el gasto correspondiente. Cada empleado identificado con excedente se registra en el papel de trabajo llamado "Resumen de

componentes por departamento”. De esa misma revisión, el contador extrae el dato de ASEJUPS y lo rebaja del cuadro llamado “Salario escolar” y lo registra en el papel de trabajo.

Una vez registrados los cambios por departamento en el papel de trabajo, el contador procede a codificar manualmente cada uno de los rubros de percepciones y deducciones, incluyendo los de los cambios.

Posteriormente, el contador elabora un documento en Excel que incluye el cálculo global de las reservas y provisiones de las cargas sociales, a saber: salario escolar, aguinaldo, pólizas de riesgo, provisiones, ASEJUPS y aguinaldo, y realiza los cálculos detallados de dichas cargas sociales para ser codificadas manualmente.

Una vez codificadas todas las incidencias en ambos papeles de trabajo, el contador procede al registro en el sistema de contabilidad BOS Premium y emite el comprobante de diario. Además, revisa nuevamente las colillas de los 25 departamentos y secciones para extraer el dato de diferencias de caja y restarlas manualmente del rubro de incapacidad de aquellos empleados que les aparezcan.

Los cálculos previos se asientan en un papel de trabajo llamado “Reserva diferencias de caja” para ser codificados manualmente y registrados en el sistema de contabilidad BOS Premium.

Como último paso, el contador toma de su papel de trabajo por departamento, el monto que corresponde al Salario Escolar para codificarlo e ingresarlo en el sistema BOS Premium

#### **f) Cálculo y registro de amortizaciones, reevaluación y asientos de cierre**

Para la realización de este subproceso se requiere de la participación de 1 contador que se encarga de confeccionar los cálculos para el registro contable de diversos ajustes necesarios para el cierre, entre los que se encuentran, la amortización de pólizas de seguros y suscripciones, el cálculo y la reevaluación en dólares de las cuentas bancarias a cargo de Tesorería.

Esta tarea demanda un promedio de 2 días desde el momento en que el contador confecciona los papeles de trabajo con los cálculos y su respectiva codificación contable y presupuestaria, hasta que estos son revisados y aprobados por al Jefatura de Sección de Contabilidad para su registro en el sistema Bos Premium.

#### **g) Elaboración de Estados Financieros**

Una vez que los departamentos y secciones han terminado de contabilizar las distintas transacciones en el sistema Bos Premium, uno de los contadores tiene a su cargo preparar los Estados Financieros en *Excel* con la información que previamente extrae del sistema de contabilidad. Por último, el Jefe de Sección procede a preparar los juegos de Estados Financieros que distribuirá a lo interno y externo de acuerdo a la Tabla No.4.

Los subprocesos expuestos en este capítulo indican la forma en que se ejecutan las distintas tareas que por su importancia son claves en el proceso del cierre contable presupuestario de la Institución; lo expresado es la forma actual en que se desarrollan. En los capítulos siguientes, lo que procede realizar es un análisis a fin de visualizar cuál o cuáles son las que resultarían de mayor relevancia a ser mejoradas, pudiendo generar ahorro en cualquiera de los recursos que en ellas intervienen. En el capítulo final se presenta la propuesta de cómo lograr esa mejoría.

## IV. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR

Con base en la descripción de los procedimientos y métodos de trabajo realizada en el capítulo anterior, acerca de cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de cierre contable presupuestario, se procede a identificar cuáles podrían ser objeto de alguna mejora importante a partir del reconocimiento de desperdicios que agregan costos al negocio, pero no valor al cliente final, como los mencionados en el capítulo primero: la sobreproducción, los inventarios, la espera, el extraprocesamiento, las correcciones, el exceso de movimiento, el transporte y el recurso humano subutilizado.

### 4.1 Sección Costos

En el caso del proceso de costos se puede notar que los funcionarios de esta sección tienen que esperar al final del mes para que los demás departamentos (Loterías, Imprenta y Litografía, Mercadeo, Control y Registro y Cementerios) les emitan y envíen sus reportes de gastos directos e indirectos correspondientes a la elaboración de lotería y administración de cementerios. Esta espera se podría ver reducida si los sistemas de los departamentos que envían los reportes fueran consultados o monitoreados por el personal de Costos sin necesidad de depender de ellos al final del mes, lo que puede considerarse como una posible mejora del desperdicio o *muda* en el recurso del tiempo.

También se puede observar que para determinar los costos del mes, todos los cálculos se realizan manualmente en *Excel* debido a que no se tiene un sistema que provea dicha información. Por consiguiente, el dato final de los costos se contabiliza manualmente en el sistema Bos Premium. La digitación manual de los reportes de gastos directos e indirectos a las hojas de *Excel* y de estas al sistema de Contabilidad Bos Premium, es una actividad que se puede denominar como de desperdicio o *muda* debido a que esta consume tiempo en el proceso de determinación de los costos y aumenta la posibilidad de que los contadores cometan errores durante la codificación y digitación.

A pesar de haber identificado desperdicios en el recurso del tiempo para este subproceso, esta sección en sí no genera atrasos en el proceso de cierre contable. Sin embargo, sí se identifica una oportunidad de mejora para generar el producto final, la cual tienen que ver con la falta de un sistema de costos.

Actualmente los contadores determinan los costos limitándose a dos grandes rubros, a saber: costos de loterías y costos de cementerios, pero no los costos para cada tipo de lotería, como son: Lotería Nacional, Lotería Popular (Chances y Tiempos), Lotería Instantánea y Lotería Electrónica. Por tanto, la Gerencia no conoce a ese nivel de detalle qué producto le está generando más ó menos costos, y por consiguiente más ganancias o pérdidas si este fuera el caso, lo que demuestra que no se está generando un valor agregado al proceso de determinación de costos, lo cual es un principio fundamental de la filosofía *lean*.

Sin embargo, la calidad en la información generada por este departamento y en el proceso en sí, se puede ver mejorado sustancialmente cuando se implemente el nuevo sistema de costos que será lanzado en vivo en este año.

#### **4.2 Sección Control y Registro**

Con respecto a los subprocesos que están a cargo de de esta sección, se observan duplicidad de tareas que podrían eliminarse si el sistema de Tesorería SIF tuviera una *interfase* con el sistema de Contabilidad Bos Premium.

Como se mencionó en el capítulo anterior, las tareas que lleva a cabo Control y Registro van a depender de que Tesorería haya ingresado diariamente en el SIF los movimientos reportados por el banco relacionados con las cuentas y los documentos por cobrar, y las inversiones transitorias y de largo plazo. Cuando Tesorería informa a Control y Registro que el sistema SIF ha sido actualizado, los contadores consultan los movimientos en pantalla, los verifican de acuerdo con estados de cuenta bancarios para posteriormente codificarlos y registrarlos en el sistema de contabilidad BOS Premium. Si la información que ya fue registrada en SIF por el personal de Tesorería se exportara directamente a la contabilidad, se eliminaría el tiempo que le toma a los



cinco contadores codificar, y contabilizar.

Debido a lo anterior, la codificación y digitación manual de transacciones previamente registradas por Tesorería en el SIF se puede considerar como *muda* pues no está agregando valor al producto final que, en este caso, es el registro en la contabilidad de las cuentas y documentos por cobrar, así como de las inversiones transitorias y de largo plazo. Esto se convierte entonces en una actividad que no debería llevarse a cabo, o en un desperdicio de tiempo que podría emplearse en otras labores del cierre.

Por su parte, se observa que en lo que corresponde al registro de activos fijos por parte de los contadores, al parecer no presenta problema de importancia que lo hagan generar retrasos en el cierre. Para la Sección de Control y Registro, esta es la actividad que consume más tiempo durante el cierre. Sin embargo, debido a que se tiene un módulo específico para llevar el control de los activos fijos, los contadores no tienen que depender tanto de otras áreas para procesar el gasto por depreciación del periodo.

Si durante el mes se presentaran adiciones o bajas de activos, lo cual no se da todos los meses, entonces aquí sí se involucraría al Departamento de Proveeduría para verificar cualquier diferencia que exista entre los activos adquiridos, o bien, dados de baja. Dicha actividad no se considera un gasto de tiempo sin valor agregado al proceso como tal, pues se interpreta que es importante confirmar que las adiciones cuadran con las compras que Proveeduría tiene registradas al final del mes.

La información que genera el sistema de activos fijos queda reflejada en un reporte impreso el cual es codificado y registrado manualmente por los contadores para después ser ingresado al sistema de contabilidad BOS Premium. Esta es la única actividad de este proceso que se puede considerar como *muda*, ya que es un tiempo innecesario que los contadores destinan para hacer algo que el mismo sistema podría llevar a cabo si existiera una interfase entre el módulo de activos fijos del SIF y BOS Premium.

### **4.3 Sección Conciliaciones Bancarias**

En lo que se refiere a las actividades que realiza la Sección Conciliaciones Bancarias, se puede observar que no presentan problemas que atrasen el cierre contable, ya que son tareas independientes que se validan con la información que quedó registrada en la contabilidad en determinado periodo.

Cabe resaltar que, aunque este proceso no presenta un atraso en el cierre como tal, sí se detectan oportunidades de mejora, principalmente porque los contadores dependen de la información que Tesorería les envía, la cual regularmente se entrega 35 días después de que el mes terminó.

Por tanto, las conciliaciones se finalizan aproximadamente 65 días después de haber terminado el mes, es decir, 35 días que le toma a Tesorería generar y enviar la información, y 30 días que les toma a los tres contadores conciliar las cuentas bancarias, por lo que es de llamar la atención la cantidad de días que toma todo el proceso.

Si los contadores tuvieran que esperar todo este tiempo para comenzar a conciliar las operaciones de un mes, entonces este tiempo de espera se consideraría como *muda*. Sin embargo, se entiende que durante esos 35 días los contadores se encuentran procesando el mes anterior. El problema de este desfase de tiempo tan amplio se origina en otros procesos propios del Departamento de Tesorería, el cual aunque no es objeto de análisis en este trabajo de investigación, repercute directamente en el proceso.

Si, ciertamente, las conciliaciones bancarias son el documento que le permite a la Gerencia asegurarse de que todas las transacciones bancarias han sido registradas dentro del mes, es aún de mayor importancia que estas se realicen en un tiempo razonable para detectar errores y tomar decisiones a tiempo.

### **4.4 Sección Presupuesto**

En cuanto al proceso mensual que se realiza para ejecutar del presupuesto, se observa una duplicidad de tareas entre las que realizan las Secciones de Proveeduría, Presupuesto y Contabilidad General, ya que cada una registra transacciones similares en diferentes sistemas o módulos, consumiendo tiempo que puede ser utilizado para actividades más importantes durante el cierre de mes.

Diariamente, cada unidad administrativa, se encarga de ingresar al módulo de compras los requerimientos de compras o gastos del mes, con el objetivo de que Proveeduría cotice y, a su vez, solicite la autorización de Presupuesto. Seguidamente, esta última sección extrae del módulo de compras los reportes para autorizarlos y registrarlos en el módulo de Presupuesto y que, de esta forma, queden reflejadas las transacciones de compras en el presupuesto ordinario. Por último, Contabilidad General también extrae del módulo de compras los reportes para codificar, de acuerdo con la partida presupuestaria correspondiente, cada una de las facturas que afectarán el presupuesto.

El tiempo adicional que Proveeduría, Presupuesto y Contabilidad General utilizan para registrar en cada uno de sus módulos la misma información se puede considerar como *muda*, pues no está agregando valor y de acuerdo con la filosofía *lean*, se convierte en una actividad de desperdicios.

También se considera una actividad de este tipo, la codificación manual que llevan a cabo los contadores de las facturas que ya habían sido ingresadas por Proveeduría, pues además de estarse duplicando es una tarea compleja y laboriosa en la cual existe un alta probabilidad de que se cometan errores.

De existir una *interfase* del módulo de cuentas por pagar hacia presupuesto y contabilidad, o bien del módulo de cuentas por pagar hacia presupuesto y de este a la contabilidad, el proceso se daría limpiamente, sin desperdicio de tiempo. No habría necesidad de duplicar funciones si ese tiempo se empleara en tareas como la revisión de la información contable o, bien, en el análisis de los estados financieros.

## 4.5 Sección Contabilidad General

De acuerdo con los subprocesos de la Sección Contabilidad descritos en el capítulo anterior, se observa que tres de ellos tienen importantes áreas de mejora, a saber Registro de compra de excedentes, operaciones de caja y bancos, y planillas.

En cuanto al subproceso de registro de compra de excedentes, se puede observar que los “Reportes de caja soporte compra de excedentes” primero son ingresados al SIF por el personal de cajas para tener un listado de lo que se recibió al final del día. Sin embargo, esta información no llega a la contabilidad porque SIF no cuenta con una *interfase* para interactuar con el sistema Bos Premium, y porque carece de codificación para afectar las partidas contables y presupuestarias.

Por lo anterior, la captura de datos que realiza el personal de cajas en el SIF se puede considerar como una actividad de desperdicio o *muda* porque no está agregando valor al producto final, que en este caso se trata del registro de compra de excedentes en la contabilidad.

Debido a la falta de una *interfase* que transfiera los datos ya codificados, el personal de Contabilidad, al final de cada mes, tiene que extraer la información de SIF y codificarla manualmente, actividad que se duplica y que podría eliminarse si la codificación se realizara desde Tesorería. De venir ya codificada desde SIF, entonces Contabilidad solo tendría que extraer los reportes de dicho sistema para ingresar el asiento contable a Bos Premium. Si se contara con una interfase entre SIF y BOS Premium, las cifras quedarían automáticamente registradas en la contabilidad, evitando con esto la manipulación de datos que realizan los contadores para codificar los reportes y disminuyendo el riesgo de cometer errores de digitación.

Vale la pena mencionar que esta actividad está a cargo de una persona y le toma aproximadamente 13 días realizarla, incluyendo el tiempo que se invierte al imprimir, revisar, organizar y archivar cada uno de los soportes de compra de excedentes que acompañan el reporte de caja. Estas últimas actividades posiblemente no puedan ser eliminadas del todo, pero sí podrían ser mejoradas en la medida de que el proceso de cierre se vaya depurando.

Con respecto al segundo subproceso, operaciones de caja y bancos, que consiste en registrar los movimientos por venta de lotería, pagos de premios, notas de débito, depósitos, cheques, otros ingresos, documentos de diario y caja chica, se observa que las actividades de desperdicio o *muda* son en cierta forma similares a las identificadas en el registro de compra de excedentes. Lo anterior se debe a que la materia prima de Contabilidad General, en lo que se refiere a la información, se ingresa primero en el SIF por el personal de Tesorería, resaltando como primer debilidad que este primer ingreso en sistema no lleva ningún tipo de codificación, y como segundo, que no se cuenta con una *interfase* hacia la contabilidad.

Como se mencionó en el capítulo anterior, este subproceso es de los más laboriosos debido a que se compone de varias tareas que consumen una cantidad importante de tiempo para poder contabilizar las transacciones de caja y bancos, las cuales se considerarían como el producto final.

Debido a que las transacciones se generan diariamente, incluyendo los sábados y domingos, la Sección Contabilidad General destina cinco personas para realizar esta actividad, en la cual cada contador tiene a su cargo verificar, codificar, digitar e imprimir los comprobantes correspondientes a siete días, tomando a cada uno un tiempo aproximado de diez días para tener los registros contabilizados en el sistema.

Por lo anterior, se puede considerar que la captura de datos que realiza el personal de Tesorería en el SIF, es una actividad de desperdicio o *muda* porque no está agregando valor al producto final, pues esta debe ser manipulada nuevamente por el personal de Contabilidad General para codificarla, registrarla y contabilizarla en el sistema. Si desde el momento en que las transacciones que ingresan al SIF les fuera asignada una codificación y si existiera una *interfase* hacia Bos Premium, las transacciones quedarían grabadas automáticamente en la contabilidad evitando una segunda manipulación para codificarlas, por tanto esta actividad incrementa el consumo de tiempo y la probabilidad de que se cometan errores.

El tercer subproceso, al cual también le fueron identificadas oportunidades de mejora, es el registro de planillas. Esta actividad es realizada por dos contadores en donde a cada uno le toma

un tiempo aproximado de ocho a nueve días hábiles para su contabilización. La principal causa de demora que aquí también se observa está relacionada con el tratamiento manual que se le da a la planilla una vez que el Departamento de Recursos Humanos la envía a Contabilidad.

Recursos Humanos entrega a los contadores la materia prima, que se compone de reportes que muestran un resumen con los salarios pagados durante el mes y las colillas que soportan dichos pagos. Adicionalmente, aquéllos departamentos que tuvieron transferencias ó préstamos de personal durante el mes también envían a Contabilidad los reportes de excedentes que muestran el detalle de dicha información. Debido a que ninguno de estos reportes incluye codificación, los contadores se hacen a la tarea de revisar minuciosamente tanto los reportes como las colillas para codificar manualmente cada uno de los rubros, y posteriormente registrarlos en la contabilidad.

Adicional a la codificación, se observa que los contadores realizan ajustes manuales sobre los montos reportados por Recursos Humanos. Lo anterior se hace para registrar los excedentes que reportaron los demás departamentos cuando tuvieron transferencias de personal, ya que estas no vienen incluidas en los reportes que envía Recursos Humanos. Para ello, los contadores deben buscar dicho concepto en cada colilla, (400 colillas aproximadamente), para poder aplicarlo manualmente al gasto y departamento correspondiente.

De igual forma en que se revisan y extraen los datos de excedentes de las 400 colillas de los 25 departamentos, los contadores deben realizar una segunda búsqueda en las colillas para tomar el dato de los empleados que no están en la asociación, y cuando ambos datos han sido identificados se les asigna un código de cuenta para después contabilizarlo.

También se observa que los contadores se encargan de calcular en hojas de *Excel* las provisiones y reservas correspondientes a las cargas sociales, debido a que en los reportes de Recursos Humanos no están incluidos dichos cálculos.

Con lo anteriormente expuesto, se observa que una parte importante de la planilla es calculada manualmente por el personal de Contabilidad General, debido a que los reportes que emite Recursos Humanos no calcula ciertos rubros como son los excedentes, asociación, provisiones y

reservas.

Los 8 ó 9 días utilizados para revisar las 400 colillas, codificar y calcular los conceptos anteriores, se puede considerar como una actividad *muda*, pues no está agregando valor al producto final, que en este caso es la contabilización de la planilla. Estas tareas se convierten en actividades que no deberían llevarse a cabo o de desperdicio de tiempo innecesario.

Los contadores agregarían más valor al producto final validando que la información esté contabilizada correctamente y, en caso contrario, identificar los errores con suficiente anticipación para evitar ajustes futuros en la contabilidad. Este tiempo también podría ser empleado en la generación de reportes estadísticos para la gerencia, que muestren mensualmente el porcentaje del personal que, por cargas de trabajo, fue transferido de un área a otra incluyendo los costos que representa para cada una de ellas.

A partir del análisis presentado, se definen a continuación las actividades que se pueden caracterizar como generadoras o no de valor al producto final esperado por los clientes internos de la institución; definido este como la información obtenida a partir de la conclusión del proceso en estudio.

#### **4.6 Identificación de actividades que agregan o no valor**

Tal y como se indica en el primer capítulo de esta investigación, la cadena de valor es el grupo de acciones o actividades que se llevan a cabo para obtener como resultado un bien o servicio. En el caso específico del proceso de cierre contable, resulta ser un poco diferente, ya que el resultado de él es para uso de los clientes internos de la JPSSJ. Se puede definir entonces que el valor que espera este cliente es contar con los estados financieros provenientes del cierre contable en el menor tiempo posible y con la mayor calidad o precisión que desee.

Como se puede deducir del análisis realizado, los subprocesos de mayor importancia que poseen áreas sensibles de mejora, son los de Contabilidad General, a saber: Registro de compra de excedentes, Operaciones de Caja y Bancos, y Planillas. Dichos subprocesos evidentemente

provocan los principales atrasos en el cierre y de llevarse a cabo una eficientización en ellos, el número de días podría disminuir considerablemente.

Adicionalmente se detectaron otros subprocesos que también presentan áreas de mejora como son: cálculo y registro de costos, registro de cuentas y documentos por cobrar, inversiones transitorias, y conciliaciones bancarias. Sin embargo, aunque estos pueden ser mejorados, no son prioritarios por no repercutir considerablemente al proceso de cierre.

Con base en lo anterior, y por ser Contabilidad General la sección con más oportunidades de mejora, a continuación se utiliza como herramienta de análisis la gráfica de valor actual que muestra la duración de cada actividad o tarea realizadas en dicha sección. Lo anterior con el fin de identificar de manera integrada las actividades que agregan o no valor al subproceso, y que son pieza fundamental para la emisión de los estados financieros e informes de ejecución presupuestaria al final del mes.

Tabla No. 4 *Cálculo de días promedio de la gráfica de valor*

<b>Cálculo de días promedio de la gráfica de valor</b>				
<b>SECCIÓN CONTABILIDAD GENERAL</b>	No. de	Días	Agrega valor	
	Personas		Si	No
Actividad				
Registro de compra de excedentes	1	13	3	10
Registro de operaciones de caja y bancos	5	14	3	11
Registro de existencias de almacén y compras	1	12	7	5
Liquidación y registro de renta, premios prescritos e imp. de Lotería	1	5	5	
Registro de planillas (CCSS, Asejups, seguros, y reservas)	1	9	2	7
Cálculo y registro de amortizaciones, revaluación y asientos de cierre	1	2	2	
Elaboración de Estados Financieros	2	2	2	
Revisión y autorización de transacciones	1	7	4	3
Solicitud de documentación a Tesorería	1	7	4	3

Fuente: Elaboración propia de la investigadora con información recopilada (2007).

La gráfica de valor que aparece en la Tabla No.4, se observa que la actividad de registro de compra de excedentes es realizada por una persona durante trece días, de los cuales, solo tres de ellos se considera que agregan valor al proceso como tal. Asimismo ocurre con la actividad de registro de operaciones de caja y bancos, la cual tiene una duración de catorce días de los cuales



tres se considera que agregan valor. Por último, el registro de planillas que es realizado por una persona durante nueve días, se considera que solo dos de ellos sí agregan valor al proceso.

Adicionalmente a la identificación de las actividades que presentan mayor oportunidad de mejora, se pudieron detectar otras debilidades en cuanto a la forma en que se realizan diversas tareas y procedimientos de trabajo en general que también afectan el proceso de cierre contable presupuestario, mismas que se describen a continuación:

#### **4.6.1 Falta de un sistema de información integrado**

Se considera necesario que la organización cuente con un sistema integrado que permita que los módulos que utilizan en los diferentes departamentos se comuniquen con la contabilidad; es decir, que las operaciones que cada departamento registre diariamente, alimenten en forma automática a la contabilidad, evitando con esto la duplicidad de tareas.

Un ejemplo de esto se observa en aquéllos subprocesos que en algún momento del cierre dependen de la información que se registra en SIF. Dicho sistema es una fuente de información vital para el proceso, pues de acuerdo al análisis realizado, siete subprocesos tienen relación directa con él, a saber: Registro de compra de excedentes, Registro de operaciones de caja y bancos, Registro de planillas, Conciliaciones, Registro de cuentas y documentos por cobrar, Registro de inversiones transitorias y de largo plazo y la Ejecución presupuestaria.

Por lo anterior, vale la pena considerar el desarrollo de una *interfase* entre SIF y Bos Premium, principalmente de aquellos módulos que generan información para los subprocesos relacionados con la Sección Contabilidad General y que de acuerdo al análisis presentaron importantes áreas de mejora.

Al integrar ambos sistemas el proceso de cierre obtendría una reducción considerable de tiempo, el cual actualmente se destina para extraer, analizar, codificar y procesar los datos de un sistema a otro; adicionalmente, se evitaría la duplicidad de tareas y disminuiría la probabilidad de cometer errores en la digitación, agregando más valor al proceso con el análisis de la información

financiera y a la de ejecución del presupuesto.

#### **4.6.2 Exceso de tratamiento manual en la información**

Se detectaron tareas que requieren un alto grado de manipulación antes de ser registradas en la contabilidad, disminuyendo con esto la fiabilidad de la información e incrementando el tiempo que se invierte en revisar y autorizar dichos registros. Tal es el caso de los subprocesos propios de la Sección Contabilidad General, a saber: Ejecución del Presupuesto, Registro de compra de excedentes, Operaciones de Caja y Bancos, y Planillas.

En este último subproceso se pudo evidenciar la cantidad de registros manuales que los contadores tienen que realizar una vez que Recursos Humanos envía los reportes de planillas. Esto se debe a que los reportes carecen de codificación y de rubros importantes que requieren de cálculos aritméticos que deben ser incluidos antes de que la información se registre en la contabilidad.

Otro ejemplo que igualmente llamó la atención, por el alto grado de detalle que requiere para ser codificado y contabilizado en el sistema, es el subproceso de Registro de operaciones de caja y bancos y Registro de compra de excedentes. Esta información, después de ser revisada y procesada en el sistema de Tesorería, es remitida a la Sección de Contabilidad con un reporte físico y con los soportes respectivos para identificar manualmente el rubro al que pertenece tanto en la contabilidad como en las partidas presupuestarias.

#### **4.6.3 Tareas repetitivas con poco valor añadido**

Adicionalmente, se identificaron diversas tareas en cada subproceso que se consideran repetitivas que generan desperdicio en el recurso tiempo ocasionando un alto consumo de recursos y alargando los ciclos de negocio de manera innecesaria.

Debido a que los módulos no cuentan con *interfases*, se evidencia la necesidad de que dos o más

departamentos revisen la misma información más de una vez. Lo anterior se presenta en casi todos aquellos subprocesos que tienen relación o dependen de la información que proviene de los módulos del SIF. Esto también se presenta en el subproceso de Registro de Planillas que requiere de la información que genera el módulo de Recursos Humanos.

Como se mencionó en el primer capítulo, la filosofía "*lean*" busca deshacerse de todas aquellas actividades que no agreguen valor al producto final, sustituyéndolas por aquellas que el cliente interno reconocerá como importantes. Por tanto, siendo este un ejemplo de ello merece la pena evaluar la posibilidad de automatizarlas para prescindir de ellas en el corto plazo.

#### **4.6.4 Dependencia de otras áreas**

Como se ilustra en la Tabla No.2 que se presenta en el tercer capítulo, cada departamento ó sección cuenta con sus propios sistemas para hacer el registro de las diversas transacciones. Sin embargo, no todos los departamentos o secciones tienen acceso a ellos para monitorear ó hacer consultas en tiempo real. Lo anterior crea dependencia entre los departamentos, forzando al personal a tener que esperar hasta que la información les sea suministrada y en ocasiones por medio de reportes.

Otro caso de dependencia se muestra en la actividad de solicitud de documentación a Tesorería, la cual se da porque durante el cierre, mientras se realiza el registro de las operaciones de caja y bancos y compra de excedentes, los contadores detectan la falta de documentación soporte, misma que debe ser solicitada en los días de cierre al Departamento de Tesorería. Para ello, la Jefa de Contabilidad tiene que destinar aproximadamente siete días de los quince que dura el cierre, para gestionar la entrega de dicha documentación, lo cual ocasiona atrasos en el proceso.

Remitiéndonos también a la filosofía "Lean", este tiempo de espera también es considerado como una actividad que no agrega valor. En una organización la información es un recurso que debe estar disponible para los usuarios involucrados en un proceso en el menor tiempo posible, con el objetivo de evitar la espera y la dependencia entre áreas. Es por ello que los sistemas de información avanzados de hoy en día permiten a los usuarios realizar consultas en tiempo real,

para agilizar la toma de decisiones.

#### **4.6.5 Exceso de revisiones y autorizaciones**

Durante el análisis de los procesos, se observó que algunas de las actividades requieren más de dos revisiones y autorizaciones. Un ejemplo de ello es la liquidación y el registro de renta, premios prescritos e impuestos de lotería, en donde la Jefa de Contabilidad revisa y autoriza cada papel de trabajo que elaboran los contadores antes de ser procesados en el sistema Bos Premium, y una vez que los datos se ingresan al sistema, estos requieren de una segunda revisión y aprobación para ser grabados en la contabilidad. Posteriormente, se realiza una tercera revisión cuando se emiten los estados financieros.

Asimismo, se identificó que otras actividades como el registro de operaciones de caja y bancos, registro de planillas, entre otros, tienen un proceso similar. Por tanto, el tiempo que la Jefa de Contabilidad destina para la revisión y autorización de comprobantes, representa casi un 50% del tiempo total que dura el cierre. Situación que se logra apreciar en la en la Tabla No.5 en la cual se detallan los días promedio de la gráfica de valor.

El exceso de autorizaciones en documentos y el tiempo de espera requerido para conseguir una firma del Jefe de área, son actividades consideradas por la filosofía *Lean* como desperdicios por ocasionar atrasos en el proceso. Si bien la revisión y autorización en los documentos es importante para fincar una responsabilidad, no se debe abusar de su uso, principalmente si la tarea ó actividad en donde se aplica no es considerada una pieza clave dentro del proceso y por tanto no agrega valor al producto final.

#### **4.6.6 Ausencia de norma escrita de funciones asociadas a cada puesto de trabajo**

Si bien es cierto que las funciones de las direcciones y departamentos que conforman la institución se encuentran establecidas en el Reglamento Orgánico de la JPSSJ, no es igual para las secciones y puestos que de ella se desprenden.

En el caso del Departamento de Contabilidad y Presupuesto, se pudo evidenciar que este no cuenta con documentos formales que especifiquen las tareas y funciones de cada puesto. Lo anterior se vuelve necesario para que el personal tengan una clara delimitación de las funciones que le corresponden, y sea consciente de la importancia que tiene el oportuno suministro de información al resto de las áreas. La norma escrita de las responsabilidades de cada puesto, ayudará a disminuir la duplicidad de tareas, el trabajo repetitivo y el tiempo que duran los procesos.

## V. PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA

Presentado el análisis del escenario actual del cierre contable y presupuestario, se pudieron identificar importantes áreas de mejora en las actividades y tareas involucradas en cada uno de los subprocesos que lo componen.

También se pudo evidenciar que por no contar con un sistema de información integrado, la información que se procesa en las diferentes secciones, y su flujo hacia Contabilidad General, presenta síntomas de desperdicios en el área de oficinas como los descritos en el capítulo I, y que de acuerdo con la filosofía “*lean*” no agregan valor al producto final. Por tanto, se buscará deshacerse de aquellas actividades que no agreguen valor para ser reemplazadas por aquellas que sí se reconocen como importantes con el fin de optimizar su funcionamiento y lograr una mejora continua.

En el capítulo anterior se concluyó, a partir del análisis y cálculo de días promedio de la gráfica de valor realizado al proceso de cierre mensual, que las tres actividades que poseen la mayor oportunidad de mejora son: registro de compra de excedentes, registro de operaciones de caja y bancos, y registro de planillas, en las cuales se identificaron desperdicios o *mudas* como son el exceso de tratamiento manual en información ya procesada, tareas repetitivas que no agregan valor como la codificación y digitación, y la dependencia de otras áreas.

Debido a lo anterior, en la siguiente propuesta se tratará de dar mayor énfasis a dichos subprocesos y a los atrasos que las actividades involucradas ocasionan al proceso de cierre como un todo, por lo que para solventar y deshacerse de los desperdicios identificados, se buscará ir a la raíz de lo que los origina, que en este caso se atribuye a la falta de un sistema integrado, específicamente entre los módulos del SIF y el sistema BOS Premium.

La propuesta que a continuación se plantea, considera el desarrollo de mejoras en los sistemas de información que son clave para el cierre contable y presupuestario, así como los factores o medidas a tomar en cuenta para la implementación de dicha propuesta.

## 5.1 Desarrollo y mejoras en los sistemas

Dado que el Sistema de Integración Financiera (SIF) juega un papel preponderante en el proceso de cierre, se propone llevar a cabo tres desarrollos en aquellos módulos que proveen de información a Contabilidad General, principalmente en las actividades que se determinaron como de mayor oportunidad de mejora.

- a) **Asignación automatizada de códigos contables y partidas presupuestarias.** El primer desarrollo se aplicaría a los módulos que utiliza Tesorería para el registro de la compra de excedentes y las operaciones diarias de caja y bancos, y Recursos Humanos para el registro de la planilla mensual.

En dichos módulos se requiere que el sistema permita asignar a los registros, los códigos contables y partidas presupuestarias en forma automatizada desde que estos se ingresan en el sistema por primera vez. La razón principal de este desarrollo se debe a que la información que llega al Departamento de Contabilidad General carece de cuentas contables, y partidas presupuestarias y como se sabe, actualmente Tesorería y Recursos Humanos son los departamentos encargados de ingresar la información en el SIF.

Lo que se busca con esto, es que estos departamentos continúen realizando dichas tareas; sin embargo, el valor agregado que se espera obtener es que las partidas de compra de excedentes, operaciones de caja y bancos y planillas ya tengan asignada su codificación de acuerdo a los lineamientos contables y presupuestarios de la JPSSJ, sin necesidad de que los funcionarios de Contabilidad General manipulen nuevamente los registros.

- b) **Cálculo completo de la planilla desde el módulo de Recursos Humanos.** El segundo desarrollo o mejora que se propone para el SIF, está relacionado con el cálculo de la planilla que se genera desde Recursos Humanos. Como se observó en el capítulo III, el registro de la planilla requiere de un análisis detallado antes de ser digitada en la contabilidad. Lo anterior se debe a que los reportes de planillas enviados por Recursos Humanos carecen de conceptos importantes, a saber: el pago de excedentes por préstamos de empleados entre departamentos,

rebajas de ASEJUPS, diferencias de caja relacionadas con incapacidades, y el cálculo de las reservas y provisiones por concepto de cargas sociales.

Por lo anterior, se propone un desarrollo en el módulo del SIF que genera la planilla mensual, con el fin de que los reportes incluyan todos los rubros que hacen falta, Una vez que Recursos Humanos emite la planilla, los datos no deberían ser modificados por ningún funcionario, a menos que los cambios se realicen desde el mismo sistema.

Al contar con un módulo capaz de realizar todos los cálculos requeridos en la planilla, se espera una mayor confiabilidad en la información, y reducción en el tiempo que los contadores consumen durante los días de cierre para extraer, calcular, y registrar manualmente los datos de la planilla en la contabilidad.

- c) **Interfases entre los módulos de los sistemas.** Como tercer propuesta de mejora a los sistemas, se requiere un segundo desarrollo que consiste en la creación de *interfases* entre los módulos del SIF, que se utilizan en Tesorería y Recursos Humanos, y el sistema Bos Premium que se utiliza para la contabilidad.

De cara a la situación actual del proceso de cierre, se evidenció que cada área procesa la información en sistemas o módulos independientes que no interactúan entre sí, por lo que se considera necesario que exista comunicación entre ellos. La existencia de *interfases* entre ambos sistemas permitirá que el flujo de información entre las diferentes áreas se vuelva más ágil, rápido, y por consiguiente más confiable.

Con los desarrollos previamente propuestos en el Sistema de Integración Financiera, se busca reducir los tiempos de espera entre departamentos, eliminar la doble digitación de un mismo registro en dos sistemas, y el tratamiento manual en la información ya procesada como la codificación y los cálculos aritméticos.

La necesidad de implementar un sistema de información más funcional e integrado facilitará de manera sustancial el cumplimiento del objetivo, que es la disminución de los días de cierre



contable presupuestario, teniendo como beneficio la generación de los estados financieros en un tiempo menor.

Al llevar a cabo las mejoras propuestas en los módulos del SIF, se espera eliminar las tareas que no agregan valor al proceso. A continuación se describen por actividad los cambios que en ellas se reflejarían una vez que se hayan realizado los desarrollos requeridos en los sistemas.

El registro de compra de excedentes, actividad que actualmente se realiza por una persona en aproximadamente trece días, se espera reducir a tres días, los cuales se utilizarán para revisar y validar las transacciones que, con la nueva *interfase*, lleguen a la contabilidad en forma automatizada con su respectiva codificación.

La actividad de registro de operaciones de caja y bancos, que actualmente se lleva a cabo por cinco personas, tendría una reducción de once días, dejando al igual que la actividad anterior, tres días para revisar y validar la información desde el sistema Bos Premium y no del SIF, como se hace actualmente. Como consecuencia de la reducción de días en esta actividad, se espera también que el número de empleados se vea reducido de cinco a dos únicamente.

La tercer actividad es la de registro de planillas, actualmente se efectúa en nueve días y se espera reducir ese número en siete días, quedando la actividad en dos días para validar la información que también llegará con la implementación de la nueva *interfase*. Por consiguiente, el número de empleados también se verá reducido dos a uno.

Con lo anterior se determina que la reducción que se obtendrá en cuanto al número de días será de siete días y el número de recursos pasará de ocho a cinco personas. Por lo tanto, se espera que con la propuesta implementada, el proceso que actualmente realiza Contabilidad General en quince días, se lleve a cabo en un tiempo estimado de siete días.

Adicionalmente, se tiene conocimiento que la Dirección Financiera ha puesto en marcha un plan para desarrollar e implementar un sistema de costos, el cual se espera entrará en operación antes de que termine el presente año. De acuerdo a lo que se observó en el análisis de los subprocesos,

los datos generados por el Departamento de Costos se obtienen de registros manuales apoyados en hojas de *Excel*. De llevarse esto a cabo este proyecto, el proceso de cierre también se vería beneficiado, pues se podría obtener una reducción de tiempo.

## **5.2 Evaluación y rediseño de procesos**

En la Tabla No.2 que se presenta en el capítulo III, se observa que el SIF es uno de los sistemas clave en la organización, ya que en este se registran operaciones de varios departamentos o secciones, a saber, Tesorería, Presupuesto, Proveduría, Almacén y Control y Registro. Por ser el SIF el corazón de los sistemas, además de haber identificado las áreas de contabilidad que se ven afectadas por dicho sistema, es importante conocer aquéllas otras relacionadas a él y el impacto con las demás áreas, para determinar qué está ocasionando desperdicios o mudas en los procesos.

Con el fin de realizar mejoras incrementales sobre los procesos que actualmente se encuentran establecidos, también se recomienda analizar los procesos que en algún momento de la cadena dependen o requieren de la información que se genera desde el SIF, como los que se detectaron en el capítulo III, y que están relacionados con el Departamento de Contabilidad y Presupuesto.

Para ello se recomienda el uso de flujogramas como los utilizados en el capítulo III, en los cuales se identifiquen las áreas que de alguna forma están involucradas desde el inicio y final de cada proceso. Se deben considerar aquéllas actividades como: el ingreso y consulta de información, revisiones, aprobaciones, generación de reportes, entre otros.

## **5.3 Gestión de cambio**

Para echar a andar la propuesta de mejora, será necesario designar a un líder de proyecto (interno o externo) que estará encargado de establecer las tareas y mantener un adecuado seguimiento y control de los avances en los desarrollos que se realizarán en el SIF. El líder de proyecto deberá tener la capacidad de monitorear el grado de avance y los riesgos potenciales para actuar a tiempo ante cualquier motivo de atraso en el desarrollo de las tareas planificadas.

Durante el proceso de cambio se propone realizar reuniones periódicas, semanales, con cada uno de los responsables de las áreas y el líder del proyecto (o el jefe de equipo de la empresa que haya sido contratada). Asimismo, se sugiere establecer reuniones mensuales con Gerencia para informar de su grado de avance.

#### **5.4 Formación del personal en el nuevo entorno laboral**

La organización debe tener presente que la participación del personal es un factor clave para cambios de esta índole. Por ello, se le debe formar en cuanto a las nuevas técnicas de la organización y gestión, asistidas mediante planes de entrenamiento.

Para identificar las necesidades del entrenamiento por impartir, se deberán evaluar aspectos como los siguientes:

- a) Existencia de necesidades de entrenamiento asociadas con la implementación del proceso
- b) Existencia de necesidades de entrenamiento asociadas con la implementación de todos los elementos del plan de control
- c) Importancia de realizar cambios en creencias y culturas
- d) Personal que debería recibir el entrenamiento
- e) Persona responsable de proveer el entrenamiento
- f) Materiales necesarios para el entrenamiento
- g) Fecha en que se llevará a cabo el entrenamiento
- h) Manera en que se dará seguimiento a los futuros entrenamientos

#### **5.5 Plan de documentación**

Como se mencionó en el capítulo anterior, se recomienda altamente la elaboración de manuales de procedimiento para cada puesto con el fin de conocer el funcionamiento interno en lo que

respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Deberán estar al alcance de todo el personal, principalmente del área en estudio.

Los procedimientos escritos para cada puesto, permitirán a la organización:

- Agilidad en la inducción, así como al adiestramiento y capacitación del personal actual y el de nuevo ingreso, ya que deberán describir en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria y la evaluación del control interno.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Coordinar actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los métodos y procedimientos.

El plan de documentación debe incluir la información propia del proceso, como son flujogramas, mapas de proceso, procedimientos y análisis de los modos y efectos del fallo, así como la documentación que permita controlarlo, a saber: plan de recursos humanos, manuales de entrenamiento y descripciones de puestos. Dicha documentación debería ser elaborada por los responsables de cada puesto de trabajo, que de alguna manera tienen relación directa con el proceso a ser susceptible de mejora.

Adicionalmente, el líder del proyecto debe asignar a un responsable que dará seguimiento al plan de documentación, lo que implica asegurarse de que los dueños de los procesos tengan la documentación al día y que si algún procedimiento cambia, se realicen a tiempo las actualizaciones.

## **5.6 Plan de comunicación**

El plan de comunicación debe ser diseñado inmediatamente después de que el proyecto haya finalizado, y debe ser revisado y actualizado cuantas veces sea necesario.

Los temas que deben considerarse en el plan de comunicación deben estar alineados con la misión y visión de la institución, la estrategia, las metas y los objetivos, entre otros, y estos a su vez estar en línea con los objetivos individuales de los funcionarios. Algunos planes de comunicación que carecen de aptitudes, comportamiento y normas por parte de la organización pueden fallar, es por ello que esta etapa del proyecto merece especial importancia.

En el plan de comunicación se pueden utilizar matrices de retroalimentación. Este tipo de herramienta es muy común y se utiliza para monitorear la comunicación alcanzada en el proyecto. Cuando el plan sea modificado ó actualizado se recomienda compartirlo a todo el personal ya sea mediante publicaciones escritas o electrónicas.

## **5.7 Posibles riesgos del cambio**

La administración deberá tener presentes los posibles riesgos a que se puede enfrentar, en caso de que decida implementar la propuesta:

- a) Actitud de rechazo de parte del personal.
- b) Limitantes presupuestarias.

Involucrar al personal clave de cada área en la pre-implementación del plan de mejora, les permitirá sentirse parte del cambio y evitará que exista algún tipo de rechazo de manera anticipada. Esto mismo deberá llevarse a cabo durante y después de implementado dicho plan. Por otra parte, es recomendable que la gerencia conozca las limitantes presupuestarias a que se enfrenta para contar con un plan de contingencia en caso de que este se exceda de lo originalmente presupuestado.

De acuerdo a la previa exposición de la propuesta de mejora en el área, se pretende que la JPSSJ ponga especial atención en la mejora y eficiencia de los procesos que conforman sus áreas, en el buen aprovechamiento de la fuerza laboral con que cuenta, así como en la eficiente utilización de los recursos que le son entregados para que lleve a cabo el objetivo y misión que por muchos años le ha sido conferida.

La JPSSJ debe buscar constantemente formas de planeación y control eficaces que contribuyan a mejorar los resultados de su gestión. Por ello, debe seleccionar de manera cuidadosa, los instrumentos de planeación y control más adecuados para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas. De esta forma, entonces, la JPSSJ podrá orientar todos sus esfuerzos tanto en la generación de recursos suficientes que le permitan apoyar a las instituciones y organizaciones sociales, como en la administración eficiente de las loterías nacionales. .

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, se vive en un mundo de cambios continuos y frecuentes y la actividad empresarial no es una excepción a este proceso, al contrario, las empresas se ven obligadas a modificar permanentemente no solo los procesos y productos objeto de su actividad, sino también las funciones asociadas al área contable financiera. Dicha área ha pasado, en los últimos años, de ser considerada un centro puramente administrativo, cuyo único objetivo era conocer la situación patrimonial y en el que no existía la función financiera, a una situación en la que la gestión financiera asume un papel preponderante.

La citada evolución obedece a la complejidad del entorno y, por lo tanto, a una mayor necesidad de gestión. Son determinadas funciones las que, en definitiva, se traducen en una mayor necesidad de datos.

La información en las organizaciones debe ser compartida y el objetivo principal es conseguir que cada miembro de ella disponga de la necesaria para el desarrollo de sus funciones. Esto nos permite afirmar que debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa.

Hoy en día las empresas que quieran triunfar tienen un gran desafío: lograr una adecuada armonía y coordinación entre las estrategias que define la alta dirección, las personas que integran las organizaciones, los procesos de negocio y las tecnologías que deben utilizar.

Es por eso que en el siguiente apartado de conclusiones se precisa resumir lo siguiente:

- a) Las estrategias deben estar claramente definidas y basadas en objetivos específicos orientados al mercado, de forma que la empresa y los que en ella participan deben comprenderlas y asimilarlas como propias en todos y cada uno de sus niveles.
- b) Las personas o recursos humanos de las organizaciones deben ser optimizadas y conseguir

que reúnan:

- Mejor conocimiento, al estar formados y preparados adecuadamente, teniendo acceso a la información que necesiten.
- Mayor eficacia, ya que se les facilitan las herramientas y las tecnologías necesarias para realizar sus funciones.
- Mayor participación, al asumir más compromiso y estar motivados.

Si los recursos humanos de las organizaciones tienen mayor calidad de información, más conocimiento y están mejor capacitados para hacer más cosas, se puede afirmar que integran una fuerza de trabajo productiva y competitiva.

- c) Las organizaciones deben intentar reducir el tiempo de ejecución de los procesos de negocio. Dicha reducción es la fuerza impulsora al implantar los nuevos sistemas de información.

La reducción del tiempo en los procesos de negocio es una necesidad constante del entorno empresarial y es aquí donde los sistemas de información automatizados pueden y deben contribuir, para garantizar la competitividad y supervivencia de las empresas.

- d) La tecnología de la información permite a las organizaciones controlar más y mejor flujos de información cada vez más complejos, dando lugar a profundos cambios en el planteamiento de las organizaciones.

El uso de la informática y las comunicaciones en las empresas ha hecho que la tecnología de la información haya cambiado algunos conceptos y planteamientos generalmente aceptados en las empresas, como por ejemplo:

- Permitir mecanizar procesos repetitivos con poco valor añadido.
- Hacer posible la transmisión de datos e información por vía electrónica.
- Compartir varios usuarios la misma información.



- Disponer de los datos necesarios para la toma de decisiones,
- Realizar previsiones, simulaciones, optimizaciones, etc.

Por todo ello, se puede afirmar que las organizaciones que tengan unos sistemas de información automatizados tecnológicamente avanzados, con unos recursos humanos motivados y, por último, con unos procesos de negocio adecuados, se beneficiarán de la mejor calidad de los datos, la base del conocimiento y la toma de decisiones.

La nueva visión de los negocios destaca cada día más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, es decir, la satisfacción del cliente con mayor productividad (hacer las cosas bien y a la primera). Bajo este escenario, es necesario que los procesos de dirección se orienten paulatinamente hacia modelos de gestión en los que, como premisa básica, se dé una mejora constante en los mecanismos de información que ayuden a decidir y aumentar el valor añadido del producto final.

A fin de adaptarse a las condiciones en las que se mueven las empresas en la actualidad, es fundamental promover una cultura adaptada al "cambio" y a la "mejora continua", dirigida hacia la consecución de la "calidad total" y donde los sistemas de información sea herramientas imprescindibles para confeccionar los objetivos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Cornella, A. (1994). *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid Editorial McGraw-Hill.
- Domínguez, Gerardo y Londoño, Olga (2001). *Control interno: una herramienta gerencial*. Medellín, Colombia: Santafé de Bogotá D.C. Librería.
- Flinchbaugh, J. and Carlino, Andy (2006). *The Hitchhiker's Guide to Lean*". California, United States: SME.
- González Pascual, Julián (1992). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hernández Alfaro, Eugenia María (2000). *Reseña Histórica 155 Aniversario, 1845-2000*. Costa Rica: Editorial JPSSJ.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2003). *Principios de contabilidad generalmente aceptados*. México,D.F., México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Keyte, Beau and Locher, Drew. (2004). *The Complete Lean Enterprise*. United Status: Productivity Press.
- Lazzati, Santiago (1988). *Claves de la Decisión en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Martner, Gonzalo (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Santiago de Chile, Chile: Siglo veintiuno editores.
- Meltzer, Morton F. (1983). *La información: recurso fundamental de la gerencia*. México D.F., México: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Rosenberg, Jerry M. (2004). *The essential dictionary of management & human resources*, USA: Barnes & Noble.
- Rubrich, Larry y Watson, Madelyn (2004) *Implementing World Class Manufacturing*, USA: Wcm Associates.
- Sánchez, Rodrigo M. (1993). *Principios de Finanzas*. San José, Costa Rica: Nacional University.
- Schoederbek G, Charles y otros (1984). *Sistemas Administrativos*. Argentina: Editorial El Ateneo.

Sunders, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

Womack, James P. y Jones, Daniel T. (1996). *Lean Thinking*. California: Simon & Schuster.

### **Trabajos finales de graduación:**

Cheng Cheang, Doris María (1996). *Propuesta de un sistema de información financiera en la Junta de Protección Social de San José. Efectos en el flujo de caja*. Proyecto final de graduación para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica.

Chinchilla Méndez Ana Catalina (2006). *Análisis del proceso de cierre contable mensual y propuesta de mejora basada en la filosofía de manufactura esbelta para la empresa Sara Lee Underwear, Operación Centroamérica*. Proyecto final de graduación para optar por el título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica.

### **Leyes y reglamentos:**

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1950). “Ley No.1152”. *La Gaceta No.131*, publicada el 9 de julio de 2001.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1986). “Ley No.7055”. *La Gaceta No.131*, publicada el 9 de julio de 2001.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1993). “Ley No.7342”. *La Gaceta No.86*, publicada el día 6, de mayo de 1993.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1994). “Ley No.7395”. *La Gaceta No.30*, publicada el 3, mayo del 1994.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1998). “Ley No.7765”. *La Gaceta No.107*, publicada el día 17 de abril de 1998.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2000). “Ley No.7983”. *La Gaceta No.35*, publicada el día 18 de febrero de 2000.

Junta de Protección Social de San José (1999). *Reglamento Orgánico*. San José, Costa Rica: Impresos JPSSJ, Art.2°.

**Sitios de Internet:**

Junta de Protección Social de San José. Recuperado el 15, marzo de 2007 de:  
<http://www.jps.go.cr>.

Monografías.com. Recuperado el 20 de marzo de 2007 de: <http://www.monografias.com>.

Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el día 20 de agosto de 2007:  
<http://es.wikipedia.org/wiki>.

Six Sigma Qualtec, *Process Analysis*. Recuperado el día 25 de abril de 2007  
de:<http://www.6sigma.us>

**Entrevistas:**

Lic. Rafael Ángel Oviedo Chacón. Director Financiero Contable de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 27 de marzo de 2007.

Lic. Olman R. Brenes Brenes. Jefe Departamento de Contabilidad y Presupuesto de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 20 de junio de 2007.

Lic. Bernardo Calvo. Sub-Jefe de Contabilidad y Presupuesto de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 22 de junio, 2 y 3 de agosto de 2007.

Licda. Ma. Elena Morales. Encargada de Sección Contabilidad de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 22 de junio, 2 y 3 de agosto de 2007.

Lic. Juan Carlos Díaz. Encargado Dpto. Control y Registro de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 22 de junio y 3 de agosto de 2007.

Lic. Guillermo Mena. Encargado Dpto. Costos de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 22 de junio, 3 de agosto de 2007.

Lic. Fernando Solano. Asistente de Contabilidad de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 3 de agosto de 2007.

Lic. Francisco Sánchez Masís. Asistente de Contabilidad de la Junta de Protección Social de San José. San José, Costa Rica. 3 de agosto de 2007.

## ANEXO METODOLÓGICO

### Objetivo 1

Mencionar los conceptos teóricos que permitan desarrollar la base de la investigación que servirá de apoyo para reducir el tiempo de emisión de los informes financieros.

**Tipo de investigación:** documental, con el fin de analizar información existente sobre los temas en torno a la estructura de un departamento financiero y el flujo de información que este genera.

**Métodos:** como método se utiliza el didáctico para recopilar y presentar de manera organizada todo el material bibliográfico y, posteriormente, preparar el marco teórico que seguirá una estructura lógica, de forma que sirva de guía para el desarrollo de la investigación.

**Técnicas:** esta investigación se apoya en la recopilación de documentos impresos como libros y trabajos finales de graduación. Con ayuda de ellos, se analizan los principales conceptos con el fin de establecer relaciones que expliquen al lector las teorías sobre las que se fundamenta este trabajo.

**Instrumentos:** se utilizan fichas mixtas para la recopilación de la información..

**Indicadores:** se hace uso de indicadores cualitativos para definir los conceptos básicos de la estructura de un departamento financiero y el flujo de información que este genera.

**Fuentes:** las fuentes que se utilizan son de dos tipos: secundarias (libros de texto) y terciarias (artículos de Internet).

### Objetivo 2

Realizar una descripción general de la institución en términos de su historia, estructura organizacional y productos y servicios que ofrece, para ubicarla en el medio económico-social en

el que se desenvuelve.

**Tipo de investigación:** mediante la investigación descriptiva, se busca explicar la historia tanto de la Junta de Protección Social de San José como del área de contabilidad y presupuesto. Asimismo se describe la visión, misión, los valores, las estrategias, operaciones, los productos y servicios de la JPSS y, además, la estructura organizacional de los distintos departamentos que la conforman. Con esto se pretende que el lector tenga un mejor panorama de la compañía.

**Métodos:** el método que se usa es descriptivo, con el fin de presentar la compañía al lector de una manera agradable y concisa, para que le facilite la comprensión del entorno en el cual se desarrolla.

**Técnicas:** se utiliza nuevamente la recopilación documental de impresos como artículos y documentos para el desarrollo del tercer objetivo. Con ello se busca apoyar dicho objetivo con información brindada directamente por la organización y que ha sido previamente desarrollada.

**Instrumentos:** para obtener los datos necesarios para desarrollar el capítulo dos, se utilizan las fichas de trabajo textuales. A través de ellas se pretende recopilar de una manera organizada los antecedentes y otras generalidades de la compañía.

**Indicadores:** se utilizan indicadores cualitativos y cuantitativos. Los primeros, para detallar los antecedentes, las generalidades, la misión, visión, las estrategias y operaciones de la compañía en el país, mientras que los cuantitativos son para precisar el número de empleados del área financiera.

**Fuentes:** para el desarrollo de este objetivo se usan documentos oficiales brindados por la organización, como fuentes de información secundarias.

### **Objetivo 3**

Conocer la situación actual de la organización, analizando los procesos y métodos de trabajo que utilizan las distintas áreas en la Institución.

**Tipo de investigación:** se hace uso de la investigación de campo para identificar y desarrollar dos importantes aspectos: primero, se pretende conocer la situación actual de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve y segundo, analizar los procesos y métodos de trabajo que utilizan las distintas áreas en la institución, su finalidad e impacto que tiene en el ciclo contable presupuestario.

**Métodos:** para realizar la investigación de campo se recurre al método de testimonio oral, con el fin de capturar el conocimiento de los colaboradores, quienes pueden dar respuesta a la guía de preguntas que se usa para comprender y analizar su situación y entorno actuales de la organización, así como el nivel interno del área financiera.

**Técnica:** para realizar el proceso de investigación del tercer objetivo se emplea la técnica de entrevista cualitativa que se basa en recopilar información en forma directa, cara a cara, donde se obtienen datos siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado presenten. Se desea captar tanto las opiniones como los criterios personales del entrevistado y, mediante ellos, profundizar en los juicios emitidos para hacer las interpretaciones convenientes, basándose además en los fundamentos teóricos explicados.

**Instrumentos:** se han preparado una serie de preguntas que sirven de guía para la entrevista estructurada. La guía está diseñada de manera que se desarrolle cada uno de los apartados definidos en el contenido capitulario y es aplicada de la misma manera a los colaboradores seleccionados a conveniencia. El modelo de la guía se ubica en el Anexo 3.

**Indicadores:** se utilizan indicadores cualitativos y descriptivos para detallar, en términos generales, los procesos de cada una de las áreas y el impacto que estas tienen en el flujo de información.

**Fuentes:** se emplean fuentes primarias como la información recopilada en el proceso de entrevistas a personas clave de la organización, seleccionados debidamente por su amplia experiencia en el negocio.

#### **Objetivo 4**

Identificar las deficiencias o puntos débiles por áreas de los distintos procesos que obstaculizan el flujo de información y la entrega de información en tiempo y forma.

**Tipo de investigación:** para detectar las deficiencias para cada una de las áreas de la JPSS, se apoya en la técnica de investigación analítica donde se toma la situación actual de la organización desarrollada en el capítulo tres y a partir de ahí se identifican las áreas que presentan problemas en el flujo de información. Posteriormente, se definen los procesos que deberán ser más eficiente, los cuales servirán de base para construir el plan de mejora que se desarrolla en el capítulo cuatro.

**Métodos:** el método usado es el crítico o hermenéutico, que plantea un análisis e interpretación de los conocimientos obtenidos como resultado de la investigación. A través de este se analiza e interpreta la información obtenida en el proceso. El investigador considera que este es un método importante que le permitirá determinar un plan para reducir los tiempos de entrega de los informes financieros de la JPSSJ.

**Técnica:** la técnica adecuada para desarrollar este objetivo es la de observación directa, ya que consiste en analizar toda la información recolectada de acuerdo con los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo.

**Instrumentos:** la técnica de observación directa se apoya en una guía para la observación, de forma tal que se esquematice la interrelación de los datos obtenidos para posteriormente ordenarlos de manera organizada y coherentemente (ver guía en Anexo 4).

**Indicadores:** los indicadores son cualitativos, ya que describen los procesos actuales de las distintas áreas de la institución y su impacto en el flujo final de la información.

**Fuentes:** se utilizan los resultados de las entrevistas de campo realizadas, como fuente primaria de información y libros, como fuente secundaria.

#### **Objetivo 5**

Emitir una opinión y recomendación basada en los hallazgos más relevantes del estudio realizado



para reducir el tiempo de emisión de información financiera.

**Tipo de investigación:** el tipo de investigación que se usa para el desarrollo del último objetivo es la sintética. Mediante este tipo se busca tomar tanto los aportes teóricos explicados en detalle, como los resultados obtenidos en la investigación, con el fin de desarrollar el plan de reducción de tiempo que ayudará a la Dirección en la toma de decisiones.

**Métodos:** el método elegido es el analítico-sintético. Con ayuda de este y con apoyo del material investigado, se busca primero analizar los procesos de cada una de las áreas que generan información al Departamento de Contabilidad y Presupuesto, identificar aquellas operaciones que interfieran el flujo normal de información que ocasione atrasos y, finalmente, sintetizar en un plan los procesos que deberán ser más eficientes, para cumplir con el tiempo establecido

**Técnica:** el apoyo en la información recopilada e investigada durante el desarrollo de la investigación es fundamental para elaborar el plan de reducción de tiempo, por lo que se utiliza la técnica de análisis documental que permita sintetizar, a su vez, la situación actual de la empresa y sus procesos de información.

**Instrumentos:** se apoya en fichas mnemotécnicas donde se va resumiendo la toda información obtenida, que complementen la investigación desde el punto de vista gráfico y descriptivo.

**Indicadores:** los principales indicadores son de carácter cualitativo y cuantitativo. Los segundos son aquellos indicadores estratégicos de gestión medibles, por ejemplo, los ahorros de la organización; mientras que los primeros describen las perspectivas básicas del flujo de información aplicado al Área de Contabilidad y Presupuesto.

**Fuentes:** en este objetivo se utilizan tres fuentes: primarias, como los resultados de las entrevistas realizadas y el marco teórico elaborado; secundarias, como los libros de texto, y finalmente terciarias, como los artículos y trabajos encontrados en Internet.

## RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
1. Mencionar los conceptos teóricos que permitan desarrollar la base de la investigación que servirá de apoyo para reducir los procesos del ciclo contable presupuestario.	Documental.	Didáctico.	Recopilación documental	Fichas de trabajo mixtas	Cualitativos: definición de los conceptos principales en el marco teórico	Secundarias: libros de texto.  Terciarias: artículos en Internet.
2. Realizar una descripción general de la institución en términos de su historia, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece, para ubicarla en el medio económico-social en el que se desenvuelve.	Descriptiva.	Descriptivo.	Recopilación documental.	Fichas de trabajo textuales.	Cualitativos: reseña histórica y generalidades, organigrama, misión, visión, objetivos, tipos de productos y servicios.  Cuantitativos: número de empleados.	Secundaria: información obtenida de documentos oficiales.

(CONTINUACIÓN)

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
3. Conocer la situación actual de la organización, analizando los procesos y métodos de trabajo que utilizan las distintas áreas en la Institución.	De campo.	Testimonio oral.	Entrevista cualitativa.	Guía para la entrevista estructurada.	Cualitativos: fuerzas internas y del entorno a las que se ve expuesta la organización.	Primarias: información recopilada con las entrevistas.
4. Identificar las deficiencias o puntos débiles por áreas de los distintos procesos que obstaculizan el flujo y la entrega de información oportunamente.	Analítica.	Método crítico o hermenéutico.	Observación directa.	Guía para la observación.	Cualitativos: estrategias y metas actuales. Enfoques según perspectivas financiera, del proceso interno, del cliente, aprendizaje y crecimiento.	Primarias: entrevistas realizadas y marco teórico  Terciarias: artículos en Internet.

(CONTINUACIÓN)

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
5. Emitir una opinión y recomendación basada en los hallazgos más relevantes del estudio realizado para reducir el tiempo en los procesos del cierre contable presupuestario.	Sintética.	Analítico-sintético.	Análisis documental.	Fichas mnemotécnicas.	Cualitativos y cuantitativos: indicadores estratégicos.	Primarias: entrevistas realizadas y marco teórico elaborado.  Secundarias: libros.  Terciarias: artículos y trabajos de Internet.