INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA 2010

COORDINADOR

GERARDO ESQUIVEL HERNÁNDEZ

DICIEMBRE DEL 2010

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo....2
Introducción. 14
Descripción del programa y de su operación. 16
Descripción de los procesos del programa....26
Identificación y Clasificación de los Procesos....43
Metodología. 45
Diseño de la Estrategia del Trabajo de Campo y Justificación de la Selección de Entidades. 50
Recolección de la Información. 63
Análisis de la Información. 65
Resultados. 69
Planeación (Planeación Estratégica, Programación Y Presupuestación)....69
Producción (Procesos Básicos de Negocios) 74
Entrega de Enteros a la TESOFE 78
Supervisión y Monitoreo....80
Análisis Global de la Operación del Programa. 83
Detección de Áreas de Oportunidad, Problemas en la Normatividad, Buenas Prácticas y Fortalezas 87
Conclusiones. 94
Recomendaciones. 101
Anexos de la Evaluación 109
Anexo I: Características Generales del Programa....109
Anexo II: Descripción General de la Operación Del Programa....116
Anexo III: Descripción de Procesos 119
Anexo IV: Identificación y Equivalencia de Procesos 148
Anexo V: Elementos Mínimos para la Medición de Suficiencia 152
Anexo VI: Resumen de Indicadores y Atributos de los Procesos....153
Anexo VII: Propuesta de Modificación a la Normatividad del Programa....161
Anexo VIII: Valoración de los Procesos....164
Anexo IX: Guión de Entrevistas 165
Anexo X: Manuales de Operación de Pronósticos para la Asistencia Pública 171

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha realizado diversas acciones tendientes a incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos, reducir el gasto de operación y promover las condiciones para un mayor crecimiento económico; como parte de estos esfuerzos se ha iniciado la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, de cual, uno de sus principales componentes son las evaluaciones realizadas a las distintas políticas, programas e instituciones públicas.

La presente evaluación de Procesos, tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación de Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos) con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su objetivo central, el cual es: *Generar la máxima cantidad de recursos económicos para destinarlos a la Asistencia Pública* mediante el desarrollo de las actividades que le permitan generar ingresos establecidas en su decreto de creación, las cuales tienen como esencia la realización de concursos y sorteos.

Existen dos circunstancias importantes a considerar en la presente evaluación, la primera se debe a que no existe una evaluación de diseño previa a la evaluación de procesos, lo que limita el supuesto de que al existir un diseño adecuado, la correcta operación del programa permitiría el logro de sus metas. La segunda se debe al carácter confidencial que se debe tener con la información de los procesos de Pronósticos, debido a que la actividad que desarrolla se encuentra inmersa en un ámbito de competencia con agentes privados.

Descripción del programa y de su operación.

Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos) es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Presidencial el 24 de febrero de 1978, y surge a partir de la División de Pronósticos de la Lotería Nacional (LOTENAL) debido a que sus sorteos eran de diferente naturaleza a la lotería tradicional.

Acorde a lo establecido es su Decreto de Creación, Pronósticos establece como su Misión "*Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.*"

Como su Visión Pronósticos establece: "*Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos, Sorteos y Servicios de valor agregado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.*"

La misión anteriormente señalada, no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado que se pueden ofrecer a través de la red de agencias de Pronósticos, los cuales son incluidos en su visión. Asimismo, ambas no contemplan como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.

El decreto de creación establece que Pronósticos entregará los enteros a la Tesorería de la Federación (TESOFE), para que sean destinados a la Asistencia Pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro. Así, la operación de Pronósticos termina con la liquidación del importe de los enteros en los estados financieros de la institución.

Para la generación de recursos destinados a la asistencia pública, Pronósticos realiza principalmente:

I. Concursos sobre resultados de competencias deportivas (Progol, Protouch).
II. Sorteos de números tomados de un conjunto (Melate, Tris, Chispazo).
III. Sorteos de premiación inmediata como son raspados, instantáneos, ventanilla, desprendibles y electrónicos.

IV. Servicios de valor agregado mediante teléfonos móviles como son los resultados de sorteos.

Dentro de las condiciones externas en que Pronósticos realiza su operación, podemos señalar:

- Actúa en un ambiente de competencia dentro de la industria de juegos y sorteos, siendo su principal competidor Apuestas Internacionales S.A. de C.V., la cual se encuentra autorizada para realizar sorteos en la República Mexicana y tiene juegos análogos a los principales productos de Pronósticos.
- Los sorteos realizados por la Lotería Nacional para la Asistencia Pública representan cierta competencia dentro del mercado de juegos y sorteos.
- El uso de internet ha incrementado las compras a través del mismo, lo que pone a Pronósticos a competir con Loterías y Agencias de juegos de otros países.
- La situación general de la economía del país no ha influido de manera negativa la venta de sus productos.

Dentro de las condiciones internas se encuentra que:

- Pronósticos no está facultado para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado.
- La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos.

Descripción de los procesos del programa.

El contexto externo general para la realización de los procesos de Pronósticos se encuentra delimitado por los recursos presupuestales asignados para llevarlos a cabo; así, dada la política de austeridad que sigue la presente Administración Pública Federal, si bien el objetivo de la misma es adecuado, cuando se aplica a instituciones o empresas que se encuentran en su punto mínimo de gasto, puede ocasionar que se limiten los resultados de los procesos y con ello los resultados que se busca lograr a través de la institución.

Dentro del contexto interno en que se desarrollan los procesos de Pronósticos se puede señalar a las políticas internas, las cuales tienen como objetivo establecer criterios generales que orienten la toma de decisiones, estableciendo límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión, garantizando que ésta sea consistente y contribuya al cumplimiento del objetivo de la institución, siendo por ello un marco en el que se desarrollan los procesos. Dichas políticas son:

I. Política de Calidad
II. Política de Seguridad de la Información y WLA
III. Política de Continuidad del Negocio
IV. Política de Responsabilidad Social

Pronósticos cuenta con 108 procedimientos concentrados en 16 procesos y agrupados en cuatro categorías de acuerdo a su interacción en su cadena de valor establecida en su Sistema de Gestión de la Calidad. Las categorías son:

- Procesos básicos: Procesos necesarios para la adecuada ejecución de los concursos, juegos y sorteos realizados por Pronósticos.
- Procesos normativos: Procesos que contienen las normas que se aplican de la misma manera para todas las actividades como son: la planeación, control, seguimiento y evaluación de los procesos tanto básicos como de soporte.
- Procesos de soporte: Procesos internos de apoyo para los procesos básicos que aseguran el buen funcionamiento de Pronósticos.
- Procesos administrativos: Procesos a través de los cuales se lleva el control de las acciones realizadas para lograr los objetivos por parte de Pronósticos.

Dentro de los procesos básicos, tenemos aquellos procesos esenciales, sin los cuales no podrían realizarse la actividad de negocios de Pronósticos y que son:

- Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos. Proceso en el cual se definen las actividades y la secuencia del desarrollo de nuevos productos, así como modificaciones y/o nuevas modalidades de venta de los actuales, para contar con un portafolio completo de productos para la Institución.

- Generación de Demanda. Proceso mediante el cual se determina a través del conocimiento del mercado, la estrategia de comunicación y promoción en medios de comunicación y puntos de venta adecuada para cada producto, lo cual permite lograr las metas de venta con clientes actuales y potenciales.
- Alta y Baja de Agencias. Proceso a través del cual se busca cumplir las metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de la Entidad, asegurando la operación ininterrumpida de las agencias, capacitando al operador de terminales en técnicas de venta y actitud de servicio, señalizando las agencias y buscando siempre ampliar la base instalada en términos de los parámetros de rentabilidad establecidos.
- Captación de Apuestas. Proceso mediante el cual se asegura la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo y registro del estado que guardan las comunicaciones con los puntos de venta, de la oportunidad en la atención a los despachos técnicos, y de las incidencias que pudieran presentarse en el sistema central que tengan como consecuencia una interrupción en el registro de las apuestas y que generen la aplicación de penalizaciones.
- Concursos y sorteos. Proceso por el cual se asegura la celebración de los concursos o sorteos en cumplimiento a la normatividad establecida, considerando su preparación y la comunicación de resultados.
- Pago de Premios. Proceso mediante el cual se realiza el pago de premios a los concursantes ganadores de los concursos y sorteos de manera oportuna, cumpliendo con la normatividad establecida.

Metodología.

El análisis de la evaluación de procesos considera los siguientes componentes:

I. Descripción de la operación del programa.
II. Descripción de los procesos del programa.
III. Identificación y clasificación de los procesos.
IV. Análisis y medición de atributos de los procesos.
V. Análisis global de la operación del programa.

Para ello se utiliza el modelo de procesos CONEVAL, el cual se muestra a continuación:

Fuente: Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos Pronósticos para la Asistencia Pública 2010

Debido a que Pronósticos no otorga recursos directamente a la Asistencia Pública, sino que los entrega a Tesorería de la Federación (TESOFE) para que sean destinados a la misma mediante las partidas del presupuesto que correspondan, los procesos de: "difusión del programa", "solicitud de apoyos", "selección de beneficiarios" y "contraloría social" no son realizados por Pronósticos. Ello debido a que sólo se tiene un beneficiario, y el apoyo que recibe es el remanente de operación de la institución de manera periódica (mensual), por lo que no es indispensable para el cumplimiento del objetivo de la institución la realización de los mismos.

Adicionalmente, no se puede establecer de manera directa el destino de los recursos enterados por Pronósticos a la Federación debido a la forma en que se realiza el presupuesto de egresos, el cual es realizado a partir de una bolsa general de recursos (presupuesto de ingresos) dentro de los cuales se encuentran los enteros entregados por Pronósticos. Asimismo, la institución no está facultada para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado, lo que no permiten que pueda realizar acciones de "seguimiento a la utilización de los enteros".

Para realizar el trabajo de campo se determinaron dos etapas. La primera involucra a funcionarios a nivel central, que tienen nivel de decisión en la operación de Pronósticos,

mientras que la segunda se realizó a nivel regional con operadores de las Subdirecciones Regionales.

Para la selección de Subdirecciones Regionales a visitar se revisó información relativa a las Altas y Bajas de Agencias por Subdirección correspondientes a los años 2009 y 2010 referentes a la cantidad de agencias activas, así como, de las bajas operativas de agencias por tipo de motivo (incosteabilidad, inactividad, problemas financieros, retiro voluntario, cambio de titular, cambio de domicilio). Además, se revisó información sobre las ventas por subdirección regional para el mismo periodo y se tomó en cuenta la información recolectada de las entrevistas realizadas a funcionarios a nivel central sobre el contexto en que opera Pronósticos, así se determinó realizar visitas a las siguientes Subdirecciones Regionales:

- Centro. Debido a que se encuentra ubicada en el edificio de las oficinas centrales, puede significar que algunos de sus procesos sean más eficientes. Además es una de las más grandes, de acuerdo a algunos indicadores relevantes de ventas y supervisión.
- Sureste. Es de las más grandes en el nivel de ventas y una de las que tiene mayores ventas promedio por terminal. Asimismo, de acuerdo a funcionarios entrevistados existe una fuerte cultura de juego en la región.
- Norte. Presenta niveles de ventas relativamente menores. Asimismo, ha existido una disminución de la cantidad agencias activas, debido principalmente al clima de inseguridad pública que predomina en la región.

Resultados.

En ninguno de los procesos evaluados de Pronósticos se observaron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, todos los procesos de Pronósticos cuentan con un Plan de Calidad, el cual contiene actividades a verificar, el responsable de verificarlas, la frecuencia de la verificación, las principales características a verificar, los criterios de aceptación, el registro y el Plan de acción ante situaciones no conformes.

Planeación (Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación)

- El acceso a los documentos de planeación estratégica se considera adecuado.
- El tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación se considera oportuno.
- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica y es adecuado su funcionamiento.
- En general, en el proceso de planeación estratégica participan los actores necesarios. Sin embargo, se observó en campo que los mecanismos para generar las metas de apertura de agencias, no toman en cuenta información de las micro y pequeñas empresas a nivel regional.
- Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo.
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 98 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Producción (Procesos Básicos de Negocios)

- Pronósticos tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la estimación de ventas realizadas, así como con el presupuesto aprobado.
- Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios, y estos mecanismos son pertinentes.
- Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para llevar a cabo los concursos y sorteos que realiza Pronósticos.
- Las tareas del personal han estado aumentado y en un futuro puede existir la posibilidad de que sea insuficiente el personal con el que opera Pronósticos.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente.
- Calificación de:1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 98 3) eficacia: 82.5, 4) atributos: 100.

Entrega de Enteros a la TESOFE

- Pronósticos cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de enteros y se considera que éstas son adecuadas.

- Pronósticos cuenta con los insumos suficientes y adecuados para la entrega de enteros a la TESOFE.
- Existen procedimientos estandarizados que verifican el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de la TESOFE y estos procedimientos son pertinentes.
- Existen mecanismos para verificar que los apoyos llegan a la TESOFE y estos mecanismos son adecuados
- No se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar la entrega de enteros a la TESOFE.
- Se consideraron adecuados los puntos de entrega de apoyos, debido a que son transferencias bancarias.
- No se encontraron obstáculos para el desarrollo del proceso.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 100 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Supervisión y monitoreo

- Pronósticos implementó el Portal Integral de los Sistemas de Gestión, el cual es un sistema informático que permite una adecuada supervisión y monitoreo de las distintos procesos que realiza Pronósticos, permitiendo la evaluación de la gestión a distintos niveles (Proceso, Subdirección General, Institución)
- Existe, de manera sistematizada, dos documentos que dan cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos. Estos documentos son adecuados y se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 100 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Análisis Global

Se considera que los procesos son los adecuados para cumplir con el propósito de Pronósticos para la Asistencia Pública: "*Enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para continuar apoyando los programas de Asistencia Pública del Gobierno y mantener los niveles de rentabilidad alcanzados".*

De manera general se encontró, que Pronósticos presenta un 99.5% de los atributos señalados en el modelo de procesos CONEVAL y un grado de suficiencia de 100%.En lo que respecta a los indicadores de gestión, se obtuvo que: a) la efectividadPronósticos es de 88.97%; b) la efectividad institucional de acuerdo a los principales puestos administrativos es de 76.37%; y c) las metas alcanzadas por proceso no tiene focos rojos que indiquen algún grado de ineficiencia.

Áreas de oportunidad.

- Planeación. El procedimiento relativo a la generación de metas no toma aspectos más específicos respecto al ámbito social en el que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional, específicamente el ambientede inseguridad.
- Producción (Alta y Baja de Agencias). No se cuenta con un procedimiento para determinar de manera uniforme el aérea de mercado de una agencia, así se tienen diferentes formas de medir la cercanía entre agencia y los aforos a los negocios por parte de las Subdirecciones Regionales.

Limitantes.

1. En lo que respecta a la plantilla de personal, si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.
2. La determinación del presupuesto es exógena. Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, sin embargo, éste está supeditado a que sufra ajustes por parte de la SHCP y por ende afecte la operación estimada de Pronósticos.
3. Política General de Austeridad Presupuestal. La Política General está basada en la disminución de gastos, sin tomar en cuenta el impacto en la gestión..

4. Aplicación de otras políticas de aplicación general como la tala regulatoria, la cual presenta un bajo valor agregado a Pronósticos dada la actual estructura de sus procesos.
5. La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos y por tanto tienen cierto grado de competencia entre sus productos.

Buenas prácticas.

1. La implementación de un sistema de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008. De esta manera, Pronósticos cuenta con diferentes mecanismos para mantener la gestión dentro de un Sistema de Control de Calidad:
2. El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios. A través de éste Sistema se asegura la continuidad en la operación de los concursos y sorteos bajo escenarios de incidente o interrupciones del negocio, aumentando la resilencia de la institución.
3. En el Proceso de Diseño de Nuevos Productos, contempla las prácticas de juego responsable para el diseño de nuevos productos o modificación de los existentes
4. Se busca ahorrar recurso mediante el registro del nombre del producto y logotipos ante el IMPI en una sola exhibición (Proceso de Diseño de Nuevos Productos).

Recomendaciones

Plantilla de personal rígida. Existen dos posibles soluciones: 1) Tramitar ante la SHCP nuevas plazas para la incorporación de personal de apoyo a la institución en determinadas áreas (factibilidad baja) y 2) Solicitar se pueda ampliar la autorización de recursos o dar una autorización especial para la contratación de personal por honorarios (factibilidad media).El beneficio de la primera propuesta es disminuir la carga laboral actual del personal de Pronósticos. La segunda opción cuenta con el beneficio de la primera, pero además otorga flexibilidad a la plantilla laboral, lo que permitirá responder mejor a una ampliación o disminución del personal debido al crecimiento de la operación.

Determinación exógena del presupuesto y Políticas de austeridad de la Administración Pública Federal. Existen dos posibles soluciones: 1) Continuar con el esquema de

solicitud de excepción anual de no recorte o ampliación (factibilidad buena); 2) Solicitar una excepción permanente (factibilidad baja).La primera implica costos de transacción por parte del personal de Pronósticos durante cada ejercicio fiscal. La segunda opción disminuye los costos de transacción debido a que de conseguirla se aplicaría durante cierto periodo de tiempo, además elimina el riesgo de posibles recortes de manera anual.

LOTENAL en el Consejo de Pronósticos. Solución: Remover al representante de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública del Consejo Directivo (factibilidad baja).En caso de que se lleve a cabo la implementación de la propuesta, Pronósticos podrá incrementar la certeza de que las decisiones

Modificar Misión y Visión. Solución: Modificar la redacción de la Misión y Visión de Pronósticos a fin de mencionar los demás servicios y productos que se encuentran contemplados en su decreto de creación (factibilidad alta). La implementación permitirá tener una mayor entre ambas, así como, con lo establecido en el Decreto de Creación.

Criterios para Evaluación de Negocios. Solución: Se deben establecer criterios homogéneos que definan la cercanía entre agencias y metodologías homogéneas para el cálculo del aforo de personas; asimismo se sugiere que exista un formato con el que se le informe a la persona interesada las principales razones por las cuales se rechazó la apertura de la agencia (factibilidad alta). La implementación generará una adecuada determinación de áreas relevantes de ventas para las agencias de Pronósticos.

Información de diagnósticos regionales. Solución: Se recomienda que en la elaboración de la Planeación Estratégica, se tome en cuenta información sobre el ambiente en que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional a fin de mejorar el establecimiento de metas de altas de agencias. La implementación permitirá a Pronósticos tener más elementos para incrementar su objetividad en la generación metas.

Elaboración de Estados Financieros. Solución; Se recomienda el uso de software especializado (factibilidad baja). La implementación de este software logrará dar mayor agilidad y confianza en la elaboración de los estados financieros, los cuales son un insumo básico para calcular el remanente de operación que se destinará como entero

INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha realizado diversas acciones tendientes a incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos, reducir el gasto de operación y promover las condiciones para un mayor crecimiento económico; como parte de estos esfuerzos se ha iniciado la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR).

A través del SED se busca generar una nueva dinámica entre el proceso presupuestario con las actividades de planeación, ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas. De esta manera, el SED es una estrategia que busca ordenar de una manera eficaz la toma de decisiones presupuestarias considerando información objetiva respecto a la pertinencia, el diseño, la operación y los resultados de las políticas y programas públicos.

Uno de los principales componentes del SED son las evaluaciones realizadas a las distintas políticas, programas e instituciones públicas, tal es el caso de la presente evaluación de Procesos, la cual tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación de Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos) con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su propósito, detectando los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan generar recomendaciones que permitan mejorar su gestión y evaluar a la misma en el tiempo.

La presente evaluación de procesos parte de considerar que el objetivo de Pronósticos es generar la máxima cantidad de recursos económicos para destinarlos a la Asistencia Pública mediante el desarrollo de las actividades que le permitan generar ingresos acorde a lo establecido en su decreto de creación, las cuales tienen como esencia la realización de concursos y sorteos.

A partir de lo anterior, se identifican y clasifican los procesos que realiza Pronósticos, en cuanto a la relación que tienen con el objetivo que tiene la institución. En este sentido, los

tipos de procesos que se evaluarán son los procesos del modelo básico de negocios de Pronósticos, los cuales corresponden a las actividades necesarias para la realización de los concursos y sorteos que efectúa; así como, los procesos de soporte, de administración y normativos que se interrelacionan con los primeros, estableciendo de esta forma, las diferentes actividades (o procedimientos) que contribuyen a un objetivo común.

Por último, es importante señalar dos limitantes importantes para realizar el presente análisis, la primera se debe a que no existe una evaluación de diseño, así el supuesto de que al existir un diseño adecuado, la correcta operación del programa permitiría el logro de las metas de cada componente establecido en su matriz de indicadores de resultados y con ello, el logro del propósito, no puede ser validado en su totalidad.

La segunda limitante se debe al carácter confidencial que se debe tener con la información de los procesos de Pronósticos, debido a que la actividad que desarrolla se encuentra inmersa en un ámbito de competencia con agentes privados, y por tanto la divulgación exhaustiva de la misma puede otorgar una ventaja competitiva a sus competidores.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN.

Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos) es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Presidencial el 24 de febrero de 1978, y surge a partir de la División de Pronósticos de la Lotería Nacional (LOTENAL) debido a que sus sorteos eran de diferente naturaleza a la lotería tradicional.

Al inicio Pronósticos sólo operaba en el área metropolitana con el concurso PROGOL dedicado al Campeonato Mundial de Fútbol en Argentina (junio de 1978). A partir de septiembre con el inicio del campeonato nacional de futbol los concursos PROGOL se efectuaron semanalmente. A partir de entonces incorporó nuevos productos como PROGOL MARCADOR, PROHIT, y PROHIT CARRERA INICIAL, PROGOL INICIAL (1981), PROTOUCH Y PROTOUCH INICIAL (1982), MELATE, MELATE REVANCHA, CHISPAZO, GANA GATO (1984), TRIS (1990), REVANCHA (1997); PRONÓSTICOS RÁPIDOS o PREIMPRESOS (1998), CHISPAZO (1999), a partir de 2002 se generan apuestas a través de cajeros automáticos con la quiniela “Juega tu Mundial”. En el presente año se incorporaron MELATE RETRO y PROGOL MEDIA SEMANA.

El contexto normativo general de Pronósticos y las condiciones internas en que actúa se encuentran originadas en su decreto de creación en el cual se establece que: “*El objeto y fin de Pronósticos para la Asistencia Pública, será la obtención de recursos destinados a la asistencia pública mediante:*

I. La organización y/o participación en la operación y celebración a nivel nacional e internacional de concursos y sorteos con premios en efectivo o en especie, organizados por la propia institución o por terceros, como son:
   a) Pronósticos sobre resultados de competencias deportivas;
   b) Pronósticos de números tomados de un conjunto;
   c) Sorteos de premiación inmediata: raspados, instantáneos, ventanilla, desprendibles y electrónicos, con excepción de las máquinas

tragamonedas a que se refiere el artículo noveno del Reglamento de la Ley Federal de Juegos y Sorteos;

d) Concursos o sorteos a través de terminales bancarias, terminales en punto de venta, teléfonos, Internet u otros medios de comunicación electrónica;

e) Sorteos en todas sus modalidades, entre los que se encuentran los señalados en los incisos c) y d) anteriores; y

f) Aquellos que conforme a la Ley Federal de Juegos y Sorteos, autoricen previamente la Secretaría de Gobernación y el Consejo Directivo.

II. El cobro de los servicios ya sea parciales o totales, por la operación de sorteos como los mencionados en el punto anterior, organizados o patrocinados por terceros.

III. La realización de actividades, tales como:

a) La venta de espacios publicitarios en el material operativo;

b) La venta de los derechos o aceptación del patrocinio de la transmisión indistinta por radio o televisión de los concursos o sorteos que realice el organismo y de la publicación de los resultados en medios de comunicación masiva;

c) Recibir pagos de servicios tales como luz, teléfono, tiempo aire o cualquier otro similar, previo cobro del servicio;

d) Aceptar, utilizando la red de agentes distribuidores de los productos del organismo, aportaciones de terceros para Instituciones de asistencia pública o privada, previo cobro del servicio;

e) Rentar bienes inmuebles propiedad de la Entidad, y

f) Cualquier otra que permita la mejor administración del organismo dentro de su objeto y fin.

IV. La venta de productos, sorteos, eventos y servicios del organismo, mediante actividades promocionales con terceros."[1]

Acorde a lo establecido es su decreto de creación, Pronósticos establece como su misión "*Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.*"

La misión anteriormente señalada, no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado que se pueden ofrecer a través de la red de agencias de pronósticos, como son el cobro de servicios o la venta de tiempo aire. Asimismo, no contempla como posibles fuentes de ingresos otras actividades que realiza Pronósticos diferentes a la realización de concursos y sorteos, pero que son necesarias para la realizar de los mismos, como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.

Como su visión Pronósticos establece: "*Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos, Sorteos y Servicios de valor agregado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.*" La visión indica otras fuentes de ingresos señaladas en su decreto de creación y no contempladas en la misión, sin embargo, también deja fuera los ingresos que se pueden obtener a través de otras actividades complementarias, como son:la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión de resultados.

Dentro de las condiciones externas en que Pronósticos realiza su operación, podemos señalar que actúa en un ambiente de competencia dentro de la industria de juegos y

[1]Artículo segundo del *Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública*, modificado mediante reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de febrero de 2006

sorteos, siendo su principal competidor Apuestas Internacionales S.A. de C.V[2]., la cual se encuentra autorizada para realizar sorteos en la República Mexicana y tiene juegos análogos a los principales productos de Pronósticos. Asimismo, los sorteos realizados por la Lotería Nacional para la Asistencia Pública representan cierta competencia dentro del mercado de juegos y sorteos, y con el auge en el uso de internet, se han incrementado las compras a través del mismo, lo que pondrá a competir a Pronósticos con Loterías y agencias de juegos de otros países.

De acuerdo a los operadores de Pronósticos la situación general de la economía del país no influye de manera negativa en sus ventas debido al componente emocional de poder obtener un premio, incluso han aumentado las mismas en los últimos tres años.

Con respecto a las condiciones internas en que opera Pronósticos, éstas se derivan de su diseño y quedan establecidas en el artículo décimo primero de su decreto que a la letra dice: "*Los recursos que obtenga Pronósticos para la Asistencia Pública, deducidas las erogaciones derivadas del gasto corriente, inversión física y obra pública contenidas en el presupuesto anual autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como las cantidades que se destinen a formar la reserva de contingencia y las demás que acuerde constituir su Consejo Directivo, se enterarán a la Tesorería de la Federación, dentro del plazo que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su importe deberá aparecer en la liquidación que al efecto se formule, con apoyo en los estados financieros relativos, a fin de que se destinen a la asistencia pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro*"

Así, Pronósticos no otorga recursos directamente a la Asistencia Pública, sino que los entrega a Tesorería de la Federación (TESOFE)y son incorporados al Presupuesto de Ingresos de la Federación como Producto de Ingresos Generales de Uso, Aprovechamiento o Enajenación de Bienes No Sujetos al Régimen de Dominio Público. Debido a esto, los procesos de: "difusión del programa"[3], "solicitud de apoyos"[4] y

[2] Apuestas Internacionales S.A. de C.V. cuenta con autorizaciones y permisos para la Instalación, Apertura y Operación de Centros de Apuestas Remotas y Salas de Sorteo desde 2005, sin embargo, inició la operación de juegos análogos a los de Pronósticos a partir de 2008.
[3] Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia su población potencial.

"selección de beneficiarios"[5], no son realizados por Pronósticos. Adicionalmente, no se puede establecer de manera directa el destino de los recursos enterados por Pronósticos a la Federación,lo que aunado a que Pronósticos no está facultado para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado, no permiten que pueda realizar acciones de "seguimiento a la utilización de los enteros[6]".

El Gobierno de Pronósticos se encuentra establecido en el artículo cuarto de su decreto de creación, en el cual se señala que el mismo: *"… estará encomendado a un Consejo Directivo[7], integrado por:*

I. *El Titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la persona que éste designe, quien lo presidirá;*
II. *Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que designe el Titular de dicha Secretaría;*
III. *Un representante de la Secretaría de Gobernación que designe el Titular del Ramo;*
IV. *Un representante de la Secretaría de Salud que designe el Titular del Ramo, y*
V. *Un representante de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. "*

Al ser el Consejo Directo el máximo órgano de gobierno de Pronósticos, la coordinación que se desarrolla con las instituciones que lo componen es vertical. El Consejo Directivo

---

[4] Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.
[5] Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado de beneficiarios.
[6]De acuerdo a los términos de referencia se deben evaluar las acciones y mecanismos mediante los cuales Pronósticos comprueba que los apoyos (enteros) entregados se destinan a la Asistencia Pública, los cuales se clasificarían como "Procesos de Seguimiento a la utilización de apoyos (enteros)", sin embargo, el diseño normativo de Pronósticos no contempla la realización del mismo, por lo cual no existe éste proceso. Adicionalmente, no se cuenta con evidencia de que Pronósticos haya realizado este tipo de actividades.
[7] Los miembros propietarios, incluido el Presidente del Consejo, deberán designar un suplente; la designación del suplente deberá recaer en un funcionario de grado jerárquico administrativo inmediato inferior al del Titular.

se reúne por lo menos una vez cada tres meses (de acuerdo con el calendario aprobado en su primera sesión ordinaria del ejercicio fiscal), pudiendo celebrar reuniones extraordinarias si son requeridas. Sus principales atribuciones son: *"I. Autorizar los precios de los productos y servicios que genere o preste el organismo, a excepción de los de aquellos que se determinen por Acuerdo del Ejecutivo Federal; II. Autorizar los actos y operaciones que las leyes le confieren; III. Resolver todo lo que se relacione con el ejercicio de las atribuciones del propio Consejo Directivo, que se encuentren dentro del objeto y fin del organismo*."[8] Asimismo desarrolla actividades de vigilancia y supervisión de la operación de la institución en general.

La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos y por tanto tienen cierto grado de competencia entre sus productos.

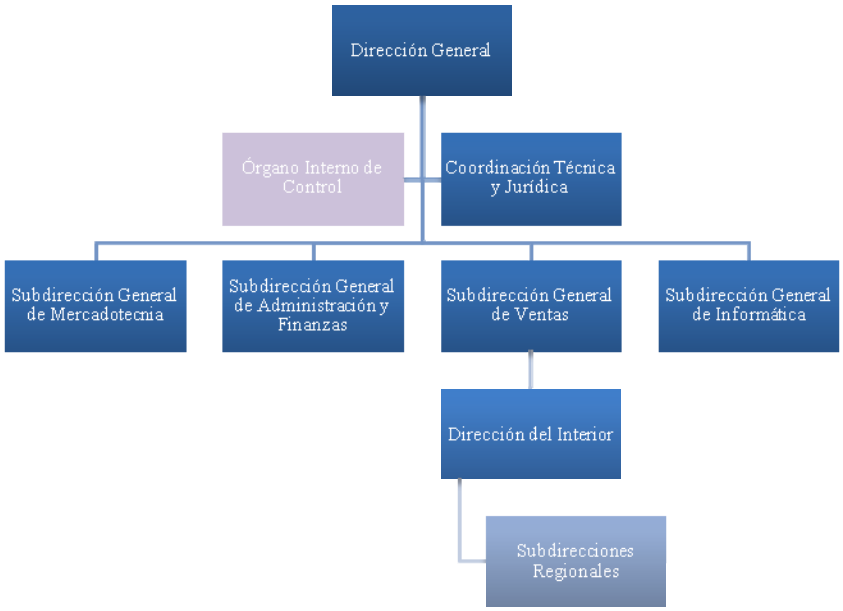
Adicionalmente, con la Secretaría de Gobernación se tiene una relación vertical de subordinación en lo referente "*a las bases o reglas de los sorteos y concursos, los sistemas conforme a los cuales se asegure la legalidad de los mismos y se garantice el pago de los premios a los participantes, con la parte que corresponda separar del producto de la venta de boletos relativa a cada evento*."[9] Esta relación también se desarrolla en los mismos términos con otras instituciones que realizan juegos y sorteos, como es el caso de Apuestas Internacionales o LOTENAL.

Con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)se tiene una relación normativa en cuanto "*… a las normas para la constitución de las reservas de contingencia y otras determinadas en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales*."[10]

Para llevar a cabo su propósito Pronósticos cuenta con 375 empleados y presenta la siguiente estructura orgánica:

---

[8]Artículo quinto del *Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública*, modificado mediante reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de febrero de 2006
[9]Artículo séptimo del *Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública*, modificado mediante reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de febrero de 2006
[10] Artículo séptimo del *Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública*, modificado mediante reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de febrero de 2006



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual General Organización de Pronósticos para la Asistencia Pública

Asimismo, cuenta con 6 Subdirecciones Regionales con sedes en las ciudades de: Monterrey, Guadalajara, Mérida, Culiacán, Veracruz y Chihuahua, encargadas de supervisar las más de 8,200 agencias en operación (clientes primarios) a nivel nacional, que permiten captar las apuestas de sus clientes secundarios.

En 2008, Pronósticos obtuvo el "Premio Nacional de Tecnología" y fue reconocida como la "*Primera Organización Mexicana en el giro de loterías en obtener la Certificación Mundial WLASCS: 2006 (Seguridad y Gestión de Riesgos en Loterías)*". En 2009, fue reconocida como la "primera organización en el mundo en el giro de loterías en obtener la certificación *BS25999-2:2007 (Continuidad de Negocio)"*. De 2007 a 2009 ha sido reconocida por la revista "*Expansión*", como una de las 500 empresas mexicanas con mejores retornos sobre activos, capital y rentabilidad por empleado, y en 2008 y 2009 como una de las 50 empresas más innovadoras del país por la revista "*Information week*". Asimismo, en 2009 obtuvo el *Record Guinness* al mayor número de premios entregados. En el presente año, obtuvo el reconocimiento de *Empresa Socialmente Responsable*.

Toda la operación de Pronósticos se realiza a nivel federal e inicia con la planeación anual de ventas y generación de enteros que se realiza en el mes de agosto; posteriormente se realiza el proceso anual de *Reflexión Estratégica*, el cual permite alinear la Visión y

Cultura Organizacional con el Objetivo Institucional, Objetivos Estratégicos y Ejes Rectores para organizar los recursos.

Para la obtención de recursos Pronósticos realiza los siguientes concursos y sorteos:

Concurso o Sorteo	Mecánica de juego
MELATE	Juego de números en el cual se elige una combinación de 7 números, en donde los primeros 6 números se denominan *"números naturales"* y el último adicional. Se elige una combinación de 6 números del 1 al 56 y se compran números adicionales de 7, 8, 9 ó 10, para tener más oportunidades de ganar.
REVANCHA	Juego de números que constituye la segunda oportunidad de ganar con MELATE. Se juega con los mismos números naturales que se eligen para participar en MELATE sorteándose ahora para la REVANCHA.
MELATE RETRO	Juego de números en el cual se elige una combinación de 6 números del 1 al 39 y se compran números adicionales 7, 8, 9 ó 10, para tener más oportunidades de ganar.
CHISPAZO	Juego de números en el cual se eligen 5 números del 1 al 28.
CHISPAZO MULTIGANADOR	Juego de números en el cual se eligen 4 números del 1 al 28.
TRIS	Juego de números en el cual se elige un número del 0 al 9 en 5 ocasiones, sus modalidades de juego son: directa de 5, directa de 4, directa de 3, par final, par inicial, inicial y final.
RASPADITOS	Boleto pre-impreso o virtual que puede rasparse para descubrir uno o varios premios ganadores.
GANA GATO	Basado en el juego de "gato", para ganar deben formarse líneas, entre más líneas mayor será el premio. Se elige un número del 1 al 5 en cada una de las 8 casillas.
PROGOL	Concurso de quiniela deportiva de 14 partidos de fútbol soccer; pueden ser de la Primera División, de la Primera A ó Internacionales, en la que deben predecirse los resultados de Local, Empate o Visita.
PROGOL REVANCHA	Es una segunda oportunidad de Progol pero en una quiniela de 7 partidos.
PROGOL MEDIA SEMANA	Es una quiniela de 9 partidos de fútbol soccer que se juegan entre martes y jueves, en la que deben predecirse los resultados de Local, Empate o Visita.
PROTOUCH	Quiniela de 13 partidos de fútbol americano, en la que deben predecirse los resultados de Local, Diferencia o Visita. Además acertar en qué cuarto ocurre el primer touchdown de un partido.
PRONOS MÁS	Es una rifa en la cual el concursante compra un número y participa en el sorteo, siempre y cuando adquiera previamente MELATE, CHISPAZO, PROGOL, PROTOUCH, GANA GATO o TRIS.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reglamentos de Juegos respectivos e información del Portal de Pronósticos

Además Pronósticos obtiene ingresos de servicios de valor agregado que presta, tales como el envío de resultados de sus sorteos mediante teléfonos móviles.

Para realizar los concursos y sorteos Pronósticos realiza los siguientes procesos básicos de negocio:

Proceso básico de Negocio	*Objetivo del Proceso*
Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos	Definir las actividades y la secuencia del desarrollo de nuevos productos, así como las modificaciones y/o nuevas modalidades de venta de los actuales para contar con un portafolio completo de productos para la Institución y cubrir los diferentes nichos de mercado dentro de la categoría de Juegos de Azar con la finalidad de tener mayor número de consumidores.
Generación de Demanda	Determinar a través del conocimiento del mercado, la estrategia de comunicación y promoción en medios de comunicación y punto de venta adecuada para cada producto que permita lograr las metas de venta con clientes actuales y potenciales.
Alta y Baja de Agencias	Permitir cumplir las metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de la Entidad, asegurando la operación ininterrumpida de las agencias, capacitando al operador de terminales en técnicas de venta y actitud de servicio, señalizando las agencias y buscando siempre ampliar la base instalada en términos de los parámetros de rentabilidad establecidos.
Captación de Apuestas	Asegurar la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo y registro del estado que guardan las comunicaciones con los puntos de venta, de la oportunidad en la atención a los despachos técnicos, y de las incidencias que pudieran presentarse en el sistema central que tengan como consecuencia una interrupción en el registro de las apuestas y que generen la aplicación de penalizaciones.
Concursos y sorteos	Asegurar la celebración del concurso o sorteo en cumplimiento a la normatividad establecida, considerando su preparación y la comunicación de resultados.
Pago de Premios	Realizar el pago de premios a los concursantes ganadores de los concursos y sorteos de manera oportuna y cumpliendo con la normatividad establecida.

Fuente: Programa de Desarrollo Institucional de Pronósticos 2010

El proceso de "*Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos*" puede realizarse en cualquier momento del año, debido a que responde a las nuevas tendencias del mercado internacional y nacional (también se usa como respuesta a la competencia). Los demás

procesos se realizan de manera continua durante el año, debido a que son parte de la cadena de valor de Pronósticos.

Pronósticos cuenta con dos tipos de clientes: el Primario que son los agentes, los cuales son personas capacitadas y autorizadas para el manejo y venta de los productos Institucionales a través de una terminal; y el Secundario que son los concursante, los cuales adquieren los productos que ofrece Pronósticos a través de los clientes primarios.

Los canales de distribución y venta con los que cuenta Pronósticos han ido evolucionando a lo largo de la historia de la Institución. Actualmente, los productos que ofrece Pronósticos se comercializan mediante distintos canales de venta como son:

I. Agencias tradicionales, las cuales cuentan con terminales en línea conectadas en tiempo real al sistema central de captación de apuestas.
II. Agencias Especiales, las cuales implementan una solución denominada B2B o Bussines to Bussines para vender directamente a través de las cajas registradoras de cadenas de tiendas de autoservicio.
III. Agencias Especiales B3B, las cuales amplían la solución B2B incorporando un integrador que funge como implementador de cadenas con menos de 500 puntos de venta.
IV. Comercialización y venta de productos a través de internet.
V. Incorporación de avances tecnológicos en la telefonía celular, tales como el uso de Tecnología celular, Blackberry y Iphone para la venta de productos y consulta de resultados a través de mensajes SMS.

Por último, la operación de Pronósticos termina con la entrega recursos al Gobierno Federal mediante dos vías, la primera es a través de impuestos que retiene por los premios que otorga, los cuales son entregados a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La segunda son los enteros entregados a la Tesorería de la Federación para ser destinados a la Asistencia Pública, tal como se establece en su decreto de creación.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

El contexto externo general parala realización de los procesos de Pronósticos se encuentra delimitado por los recursos presupuestales asignados para llevarlos a cabo, así, dada la política de austeridad que sigue la presente Administración Pública Federal si bien el objetivo es adecuado, cuando se aplica a instituciones o empresas que se encuentran en su punto mínimo de gasto puede ocasionar que se limiten los resultados de los procesos y con ello los resultados que se busca lograr a través de la institución.

Dentro del contexto interno en que se desarrollan los procesos de Pronósticos se deben señalar las políticas internas, las cuales tienen como objetivo establecer criterios generales que orienten la toma de decisiones, estableciendo límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión, garantizando que ésta sea consistente y contribuya al cumplimiento del objetivo de la institución, y que por lo tanto generan un marco en el que se desarrollan los procesos. Las políticas internas se muestran en el siguiente cuadro:

Política	*Compromiso de la política*
Política de Calidad	… maximizar la generación de recursos económicos destinados a las prioridades nacionales de salud y educación, asumimos el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad de clase mundial a nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo de procesos, con agentes comprometidos con este propósito y con la participación de proveedores que cumplan con los estándares internacionales de seguridad y transparencia en materiales y sorteos, servicios y productos.
Política de Seguridad de la Información y WLA	Todos los empleados de Pronósticos para la Asistencia Pública deben garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y recursos informáticos de su propiedad y bajo su administración o custodia, para establecer un clima laboral regido por una cultura de seguridad. Por tal motivo, obliga a todos sus empleados a proteger la información y recursos informáticos de los que sean responsables y a evitar el uso, modificación, destrucción o revelación de información propiedad de la Entidad o de sus socios de negocio de forma no autorizada o dolosa. El incumplimiento accidental o deliberado de las políticas, estándares, guías y procedimientos descritos, serán considerados una falta administrativa y tendrá consecuencias laborales, legales y/o penales, dependiendo de la gravedad de falta.

Política de Continuidad del Negocio	Pronósticos para la Asistencia Pública establece, implementa, opera, monitorea, revisa, mantiene y mejora la capacidad estratégica y táctica que le permite mejorar sus niveles de resiliencia; contar con un método ensayado para recuperar la habilidad de suministrar sus productos y servicios clave, dentro de niveles operativos y períodos de tiempo aceptables y; establecer mecanismos probados para gestionar una interrupción del negocio y proteger así la reputación, marca, cadena de suministro y actividades generadoras de valor de la organización.
Política de Responsabilidad Social	Pronósticos para la Asistencia Pública asume la Responsabilidad Social como un compromiso asociado a la búsqueda de buenas prácticas de juego responsable, el respeto al medio ambiente, la atención de los requerimientos de sus grupos de interés, la promoción del comportamiento ético y transparente, el aumento de la calidad de vida y el estímulo por los derechos básicos de las personas. Por ello promueve acciones que impulsan el progreso social y el desarrollo sostenible.

Fuente: Programa de Desarrollo Institucional 2010

Los procesos y procedimientos que realiza Pronósticos se desarrollan en el ámbito federal; asimismo, las actividades de los procesos básicos y de soporte que se realizan en las subdirecciones regionales también pertenecen a este nivel.

Pronósticos cuenta con 108 procedimientos[11] concentrados en16 procesos y agrupados en cuatro categorías de acuerdo a su interacción en su cadena de valor establecida en su Sistema de Gestión de la Calidad. Las categorías son:

[11]En el marco del *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012* en los meses de julio y agosto del presente año se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los *Manuales de Aplicación General* a todas las dependencias de la Administración Pública Federal (APF) que regirán al interior de las mismas en materia de: 1) Transparencia, 2) Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 3) Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, 4) Recursos Financieros, 5) Tecnologías de la Información y Comunicaciones, así como las disposiciones y manuales en materia de Aplicación General en materia de: 6) Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, 7) Recursos Materiales y Servicios Generales, 8) Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección. Asimismo, se publicó el Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indicaron anteriormente, así como en materia de Control Interno.

Lo anterior provocó la disminución de procedimientos de Pronósticos de 171 a 108. Respecto a los procesos básicos de negocios, sólo fue eliminado el procedimiento de "*Escalamiento de reporte de incidencias*", mismo que se incorporó en el procedimiento de "*Captación de apuestas*". Respecto a los procedimientos de soporte directamente relacionados con los procesos básicos, sus partes

- Procesos básicos: Procesos necesarios para la adecuada ejecución de los concursos, juegos y sorteos realizados por Pronósticos.
- Procesos normativos: Procesos que contienen las normas que se aplican de la misma manera para todas las actividades como son: la planeación, control, seguimiento y evaluación de los procesos tanto básicos como de soporte.
- Procesos de soporte: Procesos internos de apoyo para los procesos básicos que aseguran el buen funcionamiento de Pronósticos.
- Procesos administrativos: Procesos a través de los cuales se lleva el control de las acciones realizadas para lograr los objetivos por parte de Pronósticos.

La clasificación de los procedimientos de Pronósticos se puede ver en el "*Mapa de Procesos de Pronósticos y su Interrelación*", el cual se muestra a continuación:

Fuente: Mapa de Procesos de Pronósticos, octubre 2003

sustantivas son o serán incorporadas en otros procedimientos. Véase anexo de Manuales de Operación de Pronósticos para la Asistencia Pública, en el cual se clasifican los procedimientos en las 16 diferentes clases, mostrándose la vigencia de los mismos y su status de acuerdo a su confidencialidad, clasificándose en públicos o reservados.

La anterior clasificación realizada por Pronósticos se efectuó con el objeto de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad[12], en donde su diseño e implantación está basado en la necesidad de realizar concursos, juegos y sorteos de calidad y servicios que aumenten la satisfacción de los clientes directos (Agentes y Operadores autorizados) y clientes finales (concursantes) a través de la Mejora Continua de sus procesos. La clasificación de los procedimientos de Pronósticos también se encuentra establecida en el "*Manual del Plan de Calidad de Pronósticos*".

Los objetivos de cada proceso se muestran a continuación:

	Proceso	Objetivo
Básicos	Desarrollo de Nuevos Productos	Definir las actividades y la secuencia del desarrollo de nuevos productos, así como las modificaciones y/o nuevas modalidades de venta de los actuales, para contar con un portafolio completo de productos para la Institución y cubrir los diferentes nichos de mercado dentro de la categoría de Juegos de Azar con la finalidad de tener un mayor número de consumidores.
	Generación de Demanda	Determinar a través del conocimiento del mercado, la estrategia adecuada de comunicación y promoción en medios de comunicación y punto de venta para cada producto,a fin de lograr las metas de venta con clientes actuales y potenciales.
	Alta y Baja de Agencias	Permitir cumplir las metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de la Entidad, asegurando la operación ininterrumpida de las agencias, capacitando al operador de terminales en técnicas de venta y actitud de servicio, señalizando las agencias y buscando siempre ampliar la base instalada en términos de los parámetros de rentabilidad establecidos.
	Captación de Apuestas	Asegurar la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo y registro del estado que guardan las comunicaciones con los puntos de venta, de la oportunidad en la atención a los despachos técnicos y de las incidencias que pudieran presentarse en el sistema central, que tengan como consecuencia una interrupción en el registro de las apuestas y que generen la aplicación de penalizaciones.
	Concursos y sorteos	Asegurar la celebración del concurso o sorteo en cumplimiento a la normatividad establecida, considerando su preparación y la comunicación de resultados.
	Pago de Premios	Realizar el pago de premios a los concursantes ganadores de los concursos y sorteos de manera oportuna y cumpliendo con la normatividad establecida.

[12]La implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó con base en la Norma ISO 9001:2008, y se obtuvo la certificación en 2005 y una re-certificación en 2008

	Proceso	Objetivo
Soporte	Comunicación	Establecer el Sistema de Comunicación entre Pronósticos y su público objetivo (clientes primarios y secundarios) a fin de ofrecer un servicio integral de calidad.
	Mantenimiento del Edificio e Instalaciones	Establece el mantenimiento preventivo y correctivo a las edificaciones, instalaciones y equipos técnicos de Pronósticos que permitan la operación de los procesos sustantivos.
	Soporte Tecnológico y Organizacional	Proveer a la Entidad de la infraestructura tecnológica adecuada, confiable y orgánico funcional que le permita asegurar en 98.5 por ciento la continuidad del negocio, con un enfoque de innovación, mejora continua y seguridad de la información y administración de proyectos.
Administrativos	Administración de Ventas	Mantener la continuidad de la operación de las agencias respecto a las altas, cambios y bajas, mediante la asistencia documental y de registro en los sistemas por parte de la Gerencia Administrativa de Ventas, así como una correcta sincronización entre la Subdirección General de Ventas con las Subdirecciones Regionales, lo cual permita el cumplimiento a los objetivos de venta planeados.
	Jurídico	Asesorar a las áreas de la Institución, en materia jurídica, a fin de salvaguardar los intereses de la institución dentro del marco legal aplicable.
	Administración de Recursos Humanos	Cubrir las plazas de acuerdo al puesto requerido, asegurar la competencia y desarrollo del personal, cubrir los sueldos y prestaciones conforme a la normatividad, así como garantizar la integridad del personal, visitantes, instalaciones y bienes patrimoniales de Pronósticos.
	Administración de Recursos Materiales	Proveer oportunamente, controlar, administrar y resguardar los bienes y servicios de Pronósticos para la correcta ejecución de su operación.
	Administración de los Recursos Financieros	Administrar los recursos financieros de la institución de manera eficiente, transparente y con estricto apego a la normatividad aplicable en la materia, para estar en posibilidad de atender los compromisos institucionales, de realizar los registros correspondientes y principalmente de llevar a cabo la entrega de enteros a la TESOFE por remanentes de operación.
Normativo		Verificar sistemáticamente la operatividad y nivel de desempeño de los Sistemas de Gestión y estándares internacionales de Pronósticos.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Plan de Desarrollo Institucional 2010.

A continuación se describe brevemente el desarrollo de los procesos básicos de negocios, así como, la parte de procesos de soporte, administrativos y normativos directamente ligada a los mismos.

Desarrollo de nuevos productos

Adicionalmente al objetivo de que Pronósticos cuente con un portafolio completo de productos que permitan cubrir los diferentes nichos de mercado dentro de la categoría de Juegos de Azar con la finalidad de tener mayor número de consumidores. El proceso se desarrolla como respuesta a la competencia dentro de la industria tanto a nivel nacional (principalmente realizada por juegos y sorteos realizados por AISA), como por la competencia potencial a nivel internacional a través del uso de internet, siendo esto el contexto particular en el que se desarrolla el proceso.

El proceso inicia con el análisis de información interna, información del Proveedor de Lotería en Línea y/o de la aplicación de diferentes productos en el mercado de juegos y sorteos en otros países por parte del Director y/o Subdirector de Marcas. Así, efectúa las acciones necesarias para el diseño y/o mejora de productos, informando al Subdirector General de Mercadotecnia, el cual coordina el *análisis de viabilidad tecnológica* de la propuesta. Una vez que éste es favorable, el proyecto es presentado a la Dirección General y/o Comité Directivo. Si los anteriores otorgan el visto bueno, se realizan estudios de mercado cualitativos/cuantitativos a fin de conocer la percepción del consumidor sobre el proyecto, mediante una agencia de publicidad contratada para ello.

El Director y/o Subdirector de Marcas solicita la contratación de un tercero para realizar un estudio actuarial que permita conocer la viabilidad económico-financiera, así como, la factibilidad del proyecto de mejora o creación de un nuevo producto. Posteriormente, el director de Finanzas solicita una corrida Financiera del proyecto y envía el resultado al Director y/o Subdirector de Marca para integrarse al Plan de Negocios. Posteriormente, el Director y/o Subdirector de Marca, coordina con el Proveedor de Lotería en Línea las especificaciones funcionales del software del proyecto para recopilar la información necesaria para el Plan de Negocio y recaba las firma de aceptación de las áreas involucradas en el mismo.

Con la información obtenida el Director y/o Subdirector de Marca y las áreas involucradas, se elabora el *Plan de Trabajo*, en el cual se establecen las responsabilidades y tiempos de las áreas involucradas para llevar a cabo las actividades que conllevan a la realización de la mejora o nuevo producto. Asimismo se reciben por parte del área Jurídica, los

registros del Nombre y Logotipo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y se realiza el trámite para la creación o modificación del *Reglamento del Producto*, proporcionando la *Solicitud de Trámite de Interpretación de Leyes y Litigios*. Se revisa la propuesta y se envía a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), y a la SHCP quienes revisan y autorizan reglamento. Una vez autorizado se presenta el *Plan de Negocios* a las entidades y áreas involucradas.

Se verifica la necesidad de modificar o diseñar *volantes* que contengan información de los cambios o nuevos productos, posteriormente, el Gerente Administrativo de Ventas solicita la impresión de los mismos. Una vez, que el Director y/o Subdirector de Marcas recibe la constancia de la liberación del proyecto por parte del Coordinador Técnico Jurídico, se inicia el *Plan de capacitación* con el proveedor de lotería en línea, así como la entrega del material necesario y el establecimiento de los mecanismos de capacitación; Por último, se desarrollan la campaña publicitaria en conjunto con el Coordinador Técnico Jurídico y Subdirector de Promoción y Publicidad.

Generación de demanda.

El proceso se desarrolla en un contexto de poca cantidad de recursos destinados a la promoción publicitaria en comparación con el potencial publicitario que puede tener su principal competidor (AISA), al tener el respaldo de una cadena televisiva. Sin embargo, la promoción enfocada a que los recursos que obtiene Pronósticos se destinan a la Asistencia Pública le otorga una ventaja comparativa dentro del mercado.

El proceso inicia con el análisis de registros de los sistemas Prosys y Prevent por parte de la Subdirección General de Ventas, a fin de obtener información sobre las ventas de cada producto y poder analizar sus tendencias, con el objeto de estar en condiciones de elaborar el *Reporte de Análisis de Producto,* a través del cual se expone el análisis de venta por cada producto al Comité Directivo.

La Subdirección General de Ventas, la Dirección de Ventas del Interior, la Subdirección de Ventas del DF-Centro y la Subdirección General de Mercadotecnia elaboran el *Plan Anual de Ventas,* así como, la propuesta de P*lan Anual de Mercadotecnia*. De la misma manera, desarrollan *el Brief de Medios* que constituye el insumo para elaborar la *Propuesta Anual*

de Medios. El Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios y el Director de Desarrollo Institucional revisan, autorizan y elaboran los formatos oficiales establecidos para la versión final de los documentos anteriores, verificando el cumplimiento de las normas respectivas, para su revisión por el Subdirector General de Mercadotecnia, el cual lo presenta al Director General para su aprobación y verificación de congruencia con el *Plan Anual de Ventas, Mercadotecnia y de Medios*.

Una vez aprobados los documentos anteriores y establecido el presupuesto de servicios de comunicación social y publicidad, el Subdirector General de Mercadotecnia los recibe y los gestiona de acuerdo al procedimiento de *Administración de los Servicios de Promoción y Publicidad*

En caso de que algún producto requiera de una campaña publicitaria, se solicita el desarrollo de un *Brief Creativo* a los Directores y/o Subdirectores de Marca y/o Director de Desarrollo Institucional, posteriormente se contrata a una agencia de publicidad y se solicita de una Campaña Creativa. Los Directores y Subdirectores de Marca y el Director de Desarrollo Institucional reciben y revisan la *Evidencia de la Campaña Creativa*, informando a la agencia de publicidad, si es el caso, las modificaciones necesarias. Posteriormente, se presenta la Campaña Creativa al Subdirector General de Mercadotecnia para su aprobación, en cuyo caso, se solicita la elaboración y producción de los materiales publicitarios realizados por la agencia de Publicidad mediante el procedimiento de *Administración de Recursos Materiales*.

El proveedor de Lotería en Línea es el encargado de hacer llegar los materiales publicitarios para su distribución en la agencias (procedimiento de *Seguimiento de Consumibles e Insumos a las Agencias*). Por último, se verifica la implementación del *Plan Anual de Medios,* el cual debe de cumplir con los resultados de eficiencia, de acuerdo a los lineamientos y/o acuerdos que la Secretaría de Gobernación emite.

Alta y baja de agencias.

La mayoría de las agencias de Pronósticos se encuentran instaladas en negocios no exclusivos para la venta de sus productos, de esta manera la situación económica y de

seguridad de las micro y pequeñas empresas encuadra el contexto en el que se realiza el proceso.

El proceso tiene once actividades principales:

1. Elaboración y autorización del *Plan Anual y Mensual de Prospección de Nuevas Agencias*.

El procedimiento inicia, de acuerdo a las estrategias comerciales de la Institución, con la definición del*Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias del año siguiente y* los *Planes trimestrales de Prospección de Nuevas Agencias.* Ambos documentos son realizados con una periodicidad específica.

2. Difusión del *Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias*.

El primer documento puede ser modificado, tanto en cobertura como en calendarización, siempre y cuando no se modifiquen los puntos a prospectar en el año. Con respecto *a losPlanes trimestrales*, éstos pueden ser modificados en caso de que Pronósticos y el Proveedor de Lotería en línea identifiquen nueva población.

La Dirección del Interior es la responsable de implementar y ejecutar los objetivos de prospección y alta de agencias, conforme al *Plan de Prospección de Nuevas Agencias*, así como mantener y/o mejorar la rentabilidad de las agencias, supervisar la adecuada señalización institucional de las mismas y verificar que la red de agentes y supervisores de agencias se encuentren capacitados.

3. Realización de Prospección.

Las Subdirecciones, bajo la supervisión y aprobación de la Dirección del Interior, deben ejecutar el *Plan de Prospección de Nuevas Agencias* y atender las solicitudes recibidas de todas aquellas personas físicas o morales que reúnan los requisitos para obtener una agencia de Pronósticos.

La Subdirección General de Ventas puede implementar nuevos canales de venta dirigidos a un mayor número de clientes para la venta de los Productos de Pronósticos, a fin de generar mayores ingresos.

4. Evaluación física de establecimientos y determinación de viabilidad.

La evaluación de nuevas agencias se realiza físicamente en el establecimiento conforme a los criterios establecidos en las políticas de evaluación y se registra en la solicitud de agencia *(Solicitud de Agencia y Evaluación de Prospecto)* junto con el giro comercial de la misma.

5. Integración de documentos y registros.

Se autoriza la documentación y se integra un expediente a fin de que se verifique. Una vez verificado, se realiza un reporte de prospección.

6. Prueba de señal y alta de agencias.

Una vez que se tiene la integración de documentos, se generan pruebas de señal y, si se cubren todos los requerimientos técnicos y requisitos necesarios para no tener una negativa en el otorgamiento de una agencia, se da de alta la agencia para que el agente inicie su operación.

7. Instalación de terminal, capacitación y entrega de material.

El proveedor debe instalar la terminal en un periodo de tiempo determinado. Posteriormente, las Subdirecciones serán las encargadas de dar material para la capacitación de los operadores de la terminal. El procedimiento consiste en capacitar a los operadores de la agencia en el uso de las terminales, así como, en la operación de los concursos y sorteos que Pronósticos ofrece. Asimismo, se instruye sobre el manejo de los aspectos administrativos, cobros, pagos de premios, reporte de las ventas y atención de problemas técnicos y preparación en cuanto al código de atención y servicio al cliente, así como, en lo relacionado a la cultura de calidad y responsabilidad social.

8. Seguimiento y control de agencias.

Las Subdirecciones serán las encargadas de darle seguimiento a las agencias. Se hace seguimiento a fin de corroborar la operación, cumplimiento de estándares establecidos y número de ventas establecidas, entre otros.

9. Identificación de agencias no costeables y envío de mensajes.

Las Subdirecciones, en función de las metas establecidas, identifican aquellas agencias no costeables y les envían un mensaje de Terminal indicando que no se han alcanzado las metas y se especifica un periodo de tiempo para alcanzarlas. En caso de que no se alcancen las metas y se considere que no hay prórrogas, se cierran las terminales.

10. Visitas a agencias.

Las Subdirecciones deben supervisar y controlar a las agencias que estén dentro del itinerario de las visitas periódicas que realizan las Subdirecciones,

11. Supervisión, reactivaciones, bajas, cambio de domicilio y atención de siniestros, reubicaciones y reparaciones.

Supervisión.

El Manual de Supervisión y Control se establecen los criterios que permitan proporcionar atención y servicio personalizado a la Red de Agencias a través de los Supervisores, con el objeto de alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad e imagen institucional que requiere Pronósticos en los puntos de venta donde se comercializan sus productos.

Dichos criterios deben de ser supervisados por lo menos una vez por año, estas visitas deberán ser proactivas de servicio y atención a las mejoras de los procedimientos.

Eventos.

Pronósticos debe tener contacto para saber las inquietudes e ideas, para mejor el funcionamiento de las agencias o procesos de pronósticos, invitando a los agentes a foros, definiendo programas, horarios, estados y municipios para el evento, así como, metas y objetivos de: Administración de Recursos Materiales, Supervisión y Control de Agencias, registros y seguimientos a el evento.

Reubicación de agencia

La agencia solicita la reubicación, la subdirección regional evalúa la nueva ubicación, tal como si fuera una agencia nueva, en caso favorable, el proveedor de lotería en línea realiza el cambio y cobra los importes correspondientes. Si la nueva ubicación no es

favorable, se informa y en caso de que el solicitante no esté de acuerdo, se da de baja la misma.

Captación de Apuestas

El objetivo de este proceso consiste en supervisar la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo al registro de transacciones, al estado que guardan las comunicaciones con los puntos de venta y a la oportunidad en la atención a los despachos técnicos que permitan identificar cualquier incidencia que tenga como consecuencia una interrupción total o parcial en el registro de las apuestas.

De manera general, se monitorea la continuidad de la Captación de apuestas y la red de comunicaciones. Toda inconsistencia es registrada, notificada al Proveedor de Lotería en Línea y, cuando se considere necesario, se dará la evidencia por medio magnético, impreso, etcétera. Una vez realizado el reporte, se le da seguimiento hasta la solución del problema.

De manera sistemática, se realizan pruebas para revisar que las apuestas tengan la información correcta referente a la fecha, hora, importe del producto, etcétera, asimismo, se monitorea la velocidad de transmisión, número de transacciones, entre otros y se hacen inspecciones periódicas a las instalaciones del proveedor en Línea, en las que se revisa el resguardo de la información; de esta manera se evalúan los servicios proporcionados por el Proveedor de lotería en Línea.

En caso de que exista incumplimiento por parte del Proveedor de Lotería en Línea, Pronósticos lleva a cabo las penalizaciones correspondientes.

Realización de Sorteos

Sorteos Instantáneos en Línea

Se genera una pirámide de premiación, la cual es autorizada por el Director o Subdirector de marca designado. Una vez elaborada la pirámide, se realiza un acta de acuerdo donde asistirán representantes de Pronósticos y el Inspector de la SEGOB, asimismo, en esa acta de acuerdo se indica la fecha de carga del lote.

Para el caso de las actas de carga, se debe anexar el documento con las reglas y la información referente al sorteo para ser publicado en los medios respectivos. Una vez que se tiene lo anterior, se realiza la carga del lote en el Sistema de Lotería en Línea y se emite un reporte de carga de la pirámide y se verifica.

Se imprime el reporte de carga de la pirámide y se da lectura – para dar fe del acto protocolario de la sesión de carga de los lotes de las pirámides de premiación y/o acta de terminación de vigencia – ante el Inspector de la SEGOB, el representante de la Dirección General y el Representante de la Subdirección General de Informática. Una vez firmado el reporte de carga, se da aviso del inicio de sorteo en la prensa. Finalmente, se da seguimiento constante al comportamiento de las ventas del sorteo.

En caso de que se agote el lote, la Dirección o Subdirección de Marca designada es la encargada de aprobar la activación automática del lote subsecuente, para que inicie su venta en el momento en el que se haya agotado el lote previo.

Pronósticos rápidos

Se definen el diseño, la estructura de juego y de premios, la mecánica, las bases y las especificaciones del juego. Una vez definido lo anterior, el proveedor imprime los boletos bajo verificación de la Dirección de Marca, y se los entrega a Pronósticos, en presencia de los Directores de Marca y representantes del Proveedor de Impresión, y se guardan los boletos.

Se solicita un inspector de la SEGOB para el evento protocolario de inicio del juego, para lo cual se le envía la información referente al nombre del juego, la pirámide de premios y fecha del evento protocolario.

Se realiza un acta de carga y se lee ante los representantes de pronósticos y el Inspector de la SEGOB a fin de que se dé fe del acto protocolario de la carga e inicio del juego. Posteriormente, se da aviso de inicio de sorteo en cuando menos un periódico de circulación nacional. Después, se pasa a la etapa de distribución, la cual se realiza a nivel nacional mediante un folleto explicativo y posteriormente, después de un periodo de vigencia, se da aviso del fin de la misma ante el Inspector de la SEGOB y representantes de Pronósticos. Por último, se da reporte de fin de caducidad y se publica en prensa.

Sorteos

Se muestra a los presentes el cierre automático de las ventas de todos los sorteos. A continuación, en presencia de los representantes de Pronósticos y de la SEGOB, se da inicio a los sorteos.

Se acciona la tómbola que genera aire para que las esferas se mezclen, y sean capturadas en los exhibidores. En caso de PRONOS MÁS, se acciona la urna electrónica que genera de manera aleatoria el número ganador. Inmediatamente después, se expresan los números en voz alta, se capturan en un formato los números ganadores de los sorteos y son verificados por el C. Inspector de la SEGOB y el representante de la Dirección General.

Al finalizar los sorteos, se recibe la grabación de los mismos y se incorporan en la página oficial de Pronósticos en Internet, para consulta del público. También se mandan los resultados por celular.

Se imprimen y verifican los resultados de TRIS CLÁSICO y EXTRA, CHISPAZO, GANA GATO y CHISPAZO MULTIGANADOR, MELATE / REVANCHA y MELATE RETRO, PRONO MÁS. Por último, se verifican la cantidad de ganadores, y se generan reportes de información para actualizar las bolsas garantizadas.

Pago de Premios

El pago de premios consta de los derivados de diferentes canales de venta electrónicos, y a través de agencias. Este se inicia desde que el concursante se presenta a solicitar el pago de su premio, el cual se deberá llevar de manera ágil y transparente a los concursantes ganadores de premios derivados de los canales venta a través de centros participantes, para abono a cuenta, agencias de Pronósticos, sucursales bancarias y oficinas centrales, y concluye con el pago del premio.

Pago de premios derivados de diferentes canales (telefonía celular e internet y cajero automático).

El Pago se debe realizar exclusivamente contra la presentación de la tarjeta de prepago, mensaje de texto ganador con número de confirmación y el teléfono celular de referencia; para la venta por internet el comprobante de participación.

Para el pago de premios iguales o mayores a $3'000,000.00 y hasta $9'999,999.99 en el interior de la República y área metropolitana de la Cd. de México se manda verificar la tarjeta de prepago o el comprobante de participación, el teléfono celular de referencia y así efectuar el pago correspondiente.

En sucursales generales de pronósticos, si el premio es de $10,000 y hasta $20,000, se paga en efectivo; si es mayor a dicha cantidad el premio se paga por medio de cheque mismo que debe firmarse en forma mancomunada por dos de los siguientes servidores públicos: el Subdirector General de Administración y Finanzas, el Director de Finanzas, el Gerente de Tesorería, el Gerente de Contabilidad, el Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes, el Jefe del Departamento de Caja y el Coordinador de Caja.

Pago en Bancos.

El banco puede pagar premios a partir de $3,000(pago neto) en adelante y se pueden tener excepciones, las cuales pueden ser autorizadas por el Gerente de Tesorería o el Jefe de Departamento de Caja.

Para el pago de premios iguales o mayores de $3'000,000 y menores de $10,0000 en el interior de la República y área metropolitana de la Cd. de México se verifica y valida el boleto y se efectúa el pago.

Cuando el ejecutivo bancario recibe el boleto firmado por parte del concursante, debe extender un acuse de recibido y el boleto original quedará en custodia de la sucursal bancaria hasta que se realice el pago al concursante.

Pago en Oficinas Centrales.

Si el premio es hasta $20,000, se paga en efectivo; si es mayor a dicha cantidad, se debe pagar con cheque, mismo que debe firmarse en forma mancomunada por dos de los siguientes servidores públicos: el Subdirector General de Administración y Finanzas, el Director de Finanzas, el Gerente de Tesorería, el Gerente de Contabilidad, el Jefe del

Departamento de Cuentas Corrientes, el Jefe del Departamento de Caja y el Coordinador de Caja General.

De los impuestos.

Para todos los pagos iguales o mayores a $10,000 como pago bruto, se debe proporcionar al concursante ganador la Constancia de retención del impuesto; para premios menores a dicho monto pagados por el proveedor se debe entregar sólo si el concursante la solicita. La Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS para ser válida debe contar con la firma autógrafa o electrónica del funcionario de Pronósticos facultado para ello y el sello de Pronósticos; Para los premios iguales o mayores a $500,000(brutos), se debe entregar al concursante ganador una notificación del ISR. Cuando el pago del premio sea igual o mayor a $10'000,000, la Gerencia de Tesorería debe solicitar vía telefónica o a través de correo electrónico a la Coordinación Técnica y Jurídica la contratación de los servicios de un Notario Público.

Instructivo para la atención de incidencias y aclaraciones en el pago de premios e impugnaciones de resultados.

Son incidencias cuando se presenta alguna de las siguientes situaciones: a) Inconsistencias del boleto contra la información del sistema, b) El concursante porta un boleto cancelado que al ser cotejado con los resultados del concurso o sorteo que se trate resulta ganador, c) el Concursante porta un boleto premiado que el sistema lo registra como pagado, d) El boleto está roto, e) El boleto fue mutilado, f) El boleto tiene una impresión incompleta, g) El boleto es ilegible, h) El boleto se encuentra alterado.

Para el caso de incidencias en boletos premiados el análisis es realizado por la Subdirección General de Mercadotecnia y la Dirección de Finanzas, a efecto de que evalúen la procedencia o improcedencia del pago, según corresponda.

La incidencia en el boleto se concluye con un escrito de aclaración o un dictamen emitido por la Comisión Dictaminadora de Reclamaciones.

Planeación y control Presupuestal

Para determinar el rumbo de Pronósticos, el Comité Directivo lleva a cabo un proceso anual de *Reflexión Estratégica*, en él se alinea la Visión y Cultura Organizacional con el Objetivo Institucional, los Objetivos Estratégicos y Ejes Rectores lo que permite el fortalecimiento de las capacidades clave y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En este proceso se analiza el entorno, así como las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, definiendo los retos a enfrentar presentando la información obtenida al Consejo Directivo para su evaluación y autorización.

Para llevarlo a cabo se utiliza información del *Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias* (el cual se elabora 45 días naturales antes del 11 de septiembre) y el *Presupuesto de Ingresos por las ventas y registros calendarizados por mes y producto*, entre otro tipo de información interna, como es el caso de indicadores de desempeño, gestión, informes de autoevaluación y resultados de ejercicios anteriores.

Para elaborar el *Proyecto de Presupuesto de Ingreso por las Ventas y Registros calendarizados por mes y producto*, se utilizan el *Plan anual de Venta* y el *Plan Anual de Mercadotecnia*. Una vez determinado el *Proyecto de Presupuesto de Ingreso por Ventas y Registros*, se avala por la Dirección General, para ser enviado a la Dirección de Finanzas y ser integrado al *Proyecto de Presupuesto Anual* para el ejercicio fiscal correspondiente. Una vez que se integran, validan, concilian y autorizan las cifras, se presenta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el *Proyecto de Presupuesto* para su autorización.

Administración de recursos financieros

El procedimiento para la entrega de enteros a la TESOFE inicia con la identificación en el Estado de Resultados autorizado del mes, del monto a enterar por los remanentes de operación, el cual se informa a la Gerencia de Tesorería, a fin de que separe los recursos necesarios para cubrir éste compromiso.

Así, con base en el Estado de Resultados previo, siempre y cuando el remanente de operación calculado en el mismo sea mayor al entero que se tiene considerado en el presupuesto autorizado, la Gerencia de Contabilidad genera la cuenta por pagar y tramita el pago por concepto del entero mensual con base en el calendario presupuestal autorizado y mismo que se efectúa a más tardar el décimo día del mes siguiente al que se obtuvo el ingreso. Una vez que Pronósticos cuente con sus Estados Financieros mensuales definitivos, debe enterar en su caso, el complemento de su remanente de operación mensual.

Cuando el Remanente de Operación previo sea menor a la cifra presentada en el presupuesto, la Gerencia de Contabilidad genera la cuenta por pagar de un sólo pago que se considerará como definitivo.

La Gerencia de Tesorería es la encargada de realizar el pago vía transferencia de recursos y llevar a cabo los trámites correspondientes en las oficinas de la TESOFE. Asimismo, la Gerencia de Contabilidad archivar por cinco años, los documentos originales que amparan el pago de los enteros por remanentes de operación.

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se muestra la clasificación de los procesos de la institución de acuerdo al modelo de procesos de CONEVAL:

Proceso de Negocio		Proceso de Soporte y/o Administrativo directamente involucrado
Planeación		Planeación y control presupuestal
		Generación de demanda
		Alta y baja de agencias
		Administración de Recursos Financieros
Producción	Desarrollo de Nuevos Productos	Soporte Tecnológico y Organizacional
		Comunicación
		Jurídico
		Administración de Ventas
		Administración de Recursos Materiales
		Administración de Recursos Financieros
	Generación de Demanda	Soporte Tecnológico y Organizacional
		Mantenimiento y Servicios Generales
		Administración de Ventas
		Administración de Recursos Financieros
	Alta y Baja de Agencias	Soporte Tecnológico y Organizacional
		Mantenimiento y Servicios Generales
		Administración de Ventas
		Administración de Recursos Financieros
	Captación de Apuestas	Concursos y sorteos
		Administración de Ventas
		Administración de Recursos Materiales
		Administración de Recursos Financieros
	Concursos y Sorteos	Soporte Tecnológico y Organizacional
	Pago de Premios	Jurídico
		Administración de Recursos Financieros
Entrega de Apoyos		Administración de Recursos Financieros
Supervisión y Monitoreo		Normativo
		Planeación y control presupuestal
		Desarrollo de Nuevos Productos
		Alta y Baja de Agencias
		Generación de Demanda
		Captación de Apuestas
		Concursos y Sorteos
		Pago de Premios

Fuente: Elaboración Propia a partir de los manuales de procedimientos de Pronósticos.

METODOLOGÍA.

La presente metodología tiene como finalidad exponer la forma en que se realizó la presente evaluación. Para ello se realiza una breve descripción del método de investigación, y de las principales preguntas que se buscan responder de acuerdo a lo solicitado en los Términos de Referencia.

En este sentido, el objetivo general de la evaluación es "*Realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación de Pronósticos con la finalidad de conocer cómo sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.*"

Asimismo, los Términos de referencia señalan como objetivos específicos de la evaluación:

- *Describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos, en los distintos órdenes de gobierno en los que se llevan a cabo;*
- *Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño eficaz del programa;*
- *Identificar en qué medida los procesos operativos de los programas son eficaces y suficientes;*
- *Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en las reglas de operación y otros instrumentos normativos de la operación de los programas son adecuados para lograr los objetivos planteados;*
- *Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación de los programas, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación de los mismos;*
- *Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación tanto de las reglas de operación como de otros instrumentos normativos de la operación del programa y,*

- *Elaborar recomendaciones específicas para que el programa ponga en operación, o mejore, sistemas de monitoreo de procesos internos que le permitan detectar las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente.*

El análisis de la evaluación de procesos considera los siguientes cinco componentes de acuerdo a los Términos de Referencia:

I. Descripción de la operación del programa: Descripción de las principales características de Pronósticos, de su operación en general y de sus principales resultados con base en el análisis de la información primaria y secundaria.

II. Descripción de los procesos del programa; Descripción de cada uno de los procesos operativos realizados por Pronósticos para el logro de su objetivo, tomando como base tanto información secundaria como información primaria.

III. Identificación y clasificación de los procesos: Los procesos descritos en el apartado anterior deben identificarse y clasificarse de acuerdo al Modelo de Procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) señalado a continuación.

Fuente: Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos 2010 de Pronósticos para la Asistencia Pública.

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

Producción o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.

Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).

Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

Seguimiento a la utilización de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiaros puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.

Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos.

IV. Análisis y medición de atributos de los procesos: Análisis y medición de los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los procesos del programa de acuerdo al modelo de procesos de CONEVAL. Para ello, se entiende que un proceso es eficaz en la medida que cumple con sus metas y es suficiente en la medida en que involucra la existencia de elementos mínimos necesarios para la generación de sus productos

V. Análisis global de la operación del programa: Una vez analizados los procesos de manera individual, se realiza una valoración global de la operación del Pronósticos, así, se analiza si los procesos son adecuados para el logro de la meta a nivel propósito del programa, la cual es maximizar la generación de recursos económicos para destinarlos a la Asistencia Pública. Asimismo, en caso necesario se analizarán las razones por las cuales ciertos procesos conducen de manera insuficiente al logro de los resultados de la meta a nivel propósito de Pronósticos.

Por último, se detectarán y analizarán las áreas de oportunidad para mejorar la operación dePronósticos, así como los principales problemas y buenas prácticas o fortalezas que se detecten en su operación.

Con el objeto de cumplir los objetivos anteriormente señalados se consideró que el método a emplear debería ser de tipo deductivo. Las fuentes de información primaria fueron entrevistas semi-estructuradas a funcionarios clave en la operación de los procesos de Pronósticos respecto a su participación en los mismos.

Las principales fuentes de información secundaria fueron los manuales de procedimientos que tiene para su operación Pronósticos, el decreto de creación de Pronósticos, los reglamentos de los distintos juegos y concursos que realiza Pronósticos, el Programa Anual Ejecutivo 2010, el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2010 y PDI preliminar 2011, informes de autoevaluación, el informe de Gestión al Consejo Directivo y diversas presentaciones de la institución, la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), la Política de Calidad de Pronósticos (norma ISO 9001: 2008), el Tablero de Control de Indicadores de Pronósticos y el Portal Integral de los Sistemas de Gestión.

Asimismo, es necesario recordar que para la presente evaluación de Procesos se toma como dado el diseño de la institución el cual se deriva de su decreto de creación y presenta como principal particularidad que Pronósticos no otorga recursos directamente a la Asistencia Pública, sino que los entrega a Tesorería de la Federación, los cuales se incorporan al Presupuesto de Ingresos de la Federación como Producto de Ingresos Generales de Uso, Aprovechamiento o Enajenación de Bienes No Sujetos al Régimen de Dominio Público.

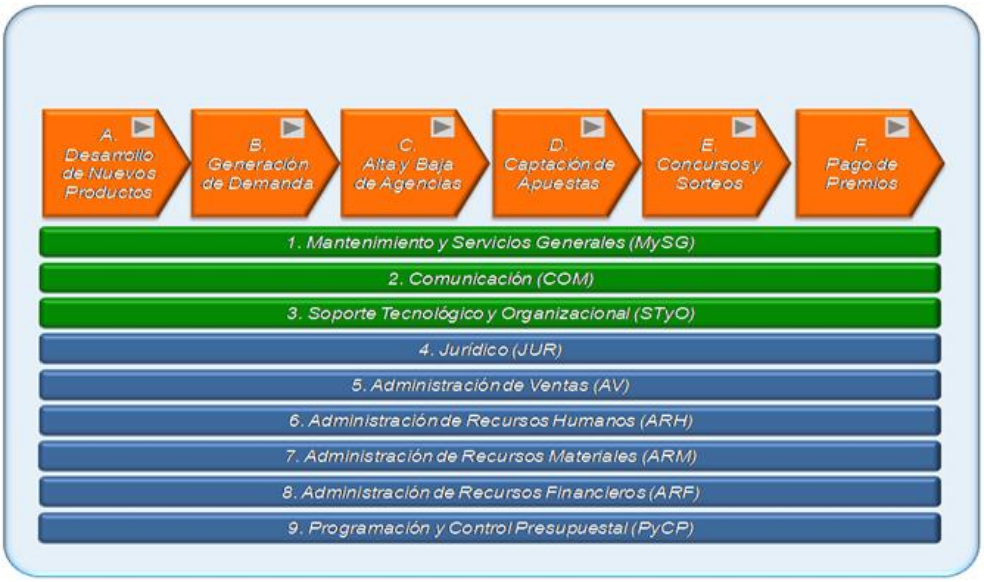
Dado lo anterior, Pronósticos no realiza los procesos de: 1) difusión del programa, 2) solicitud de apoyos, 3) selección de beneficiarios y 4) Contraloría Social; mismos que no se consideran necesarios para que Pronósticos alcance su propósito, debido a que su actual diseño señala como único beneficiario al Gobierno Federal (a través de la TESOFE) el cual se encarga de destinar los recursos enterados a su favor a la Asistencia Pública, mediante la incorporación a las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan. Además, Pronósticos cuenta con un procedimiento de entrega mensual de estos recursos a la TESOFE, por lo que se considera que realizar los tres procesos anteriores no generaría un valor agregado a los procesos de Pronósticos de acuerdo al actual diseño institucional.

El proceso correspondiente a “seguimiento a beneficiarios” (seguimiento a uso de enteros) tampoco se realiza debido a que Pronósticos no se encuentra facultado para solicitar al Gobierno Federal (a través de la SHCP) información sobre el destino de los recursos entregados (enterados). De esta manera, no se pueden establecer con exactitud las partidas presupuestales a las que se destinan los recursos enterados por Pronósticos debido a que no se encuentra etiquetado su uso, seguimiento y resultados por parte de la SHCP, dándose solo seguimiento a la cantidad de enteros que recibe la Federación a través de la partida presupuestal de ingresos correspondiente, así como los estados financieros y recibos de entrega de enteros realizados por Pronósticos. De esta forma, no se puede evaluar el proceso correspondiente a este rubro, mismo que se considera de suma importancia desde el punto de vista de diseño, así como de operación, debido a que no permite identificar claramente los resultados de los recursos que genera Pronósticos.

En el subsecuente apartado, se explica el diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de entidades. En el segundo, se describe la forma en que se recolectó la información y en el tercero la manera en que se analizó a la misma.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO Y JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE ENTIDADES.

Con el objeto de conocer cómo los procesos de Pronósticos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito, se realizó en primer lugar una recopilación y clasificación de los manuales de procedimientos de la institución a fin de clasificar y agrupar los mismos. Para ello, se tomó como base su sistema de gestión de calidad, el cual está basado en la cadena de valor de Pronósticos.



Fuente: Mapa de Procesos de Pronósticos, octubre 2003

De lo anterior se determinó como los procedimientos críticos a evaluar, a aquellos procedimientos directamente relacionados con los procesos básicosde negocios de Pronósticos. Ello debido a que éstos son los que muestran la esencia de la institución y se apegan al modelo de procesos CONEVAL.

De la revisión de los manuales de procedimientos se observó que todos los procedimientos que realiza Pronóstico son a nivel federal y que su operación es centralizada. De esta manera las actividades que realizan las subdirecciones regionales son de carácter operativo, principalmente de prospección de nuevos puntos de venta, así como de vigilancia y supervisión de los agentes establecidos. De esta manera se determinó hacer el trabajo de campo en dos etapas: la primera involucraría a funcionarios a nivel central, que tienen nivel de decisión en la operación de Pronósticos; mientras que la segunda se realizaría a nivel regional con operadores del Programa que ejecutan los planeación realizada a nivel central.

Primera etapa de trabajo de campo.

Pronósticos cuenta con un sistema de calidad que permite la mejora continua de sus procesos, de esta manera existe una revisión a todos sus procedimientos de manera constante. Así, a través del procedimiento de “Auditorías internas de sistemas de gestión”, se establecen los criterios para planear y llevar a cabo las auditorías internas, con el fin de determinar la eficacia y eficiencia de los Sistemas de Gestión de la Entidad, verificando el cumplimiento de los requisitos especificados en las Normas ISO 9001: 2008, ISO 27001:2005, WLA-SCS:2006, BS 25999:2007, Marco de Responsabilidad Social. Asimismo, existen dueños o responsablesde los procesos, los cuales tienen como objetivo que los mismos se encuentren actualizados y cumplan el objetivo que buscan.

De esta manera se decidió que el informante clave deberían ser los subdirectores generales de Pronósticos, así como algunos directores y gerentes de acuerdo a la relevancia que tiene con respecto a algún proceso en específico. Así se determinó como informante clave a los siguientes funcionarios públicos encargados de:

- Subdirección General de Mercadotecnia
- Subdirección General de Ventas
- Subdirección General de Informática
- Subdirección General de Administración y Finanzas
- Coordinación Técnica y Jurídica
- Dirección de Marcas TRIS y CHISPAZO
- Dirección de Marcas MELATE y REVANCHA
- Dirección del Interior
- Gerencia de Organización y Métodos
- Gerencia de Seguimiento y Control Presupuestal

Se realizó una guía de entrevista semi-estructurada con los informantes clave que permite inferir la respuesta a las siguientes preguntas generales establecidas en losTérminos de Referencia sobre los temas de operación y descripción de procesos de Pronósticos[13]:

Descripción de la operación del Pronósticos.

- ¿En qué contexto general y bajo qué condiciones –externas o internas que afectan la operación– opera Pronósticos en los distintos ámbitos de operación? Por ejemplo, condiciones políticas, culturales, o financieras.
- ¿Cuáles son las instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en la operación del Pronósticos y cuál es el principal papel de cada una?
- ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional?
- ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta Pronósticos para operar y cuáles han sido sus avances más importantes en los últimos años?
- ¿Cómo está estructurada la operación de Pronósticos?, ¿cuál es la secuencia de los procesos operativos y en qué órdenes de gobierno se llevan a cabo?, ¿cómo se articulan los procesos entre sí?

Descripción de procesos.[14]

- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones –externas o internas– se desarrolla el proceso? Pueden tratarse de características propias del programa que dificulten el desarrollo del proceso.
- ¿En qué órdenes de gobierno se desarrolla dicho proceso?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?

[13]Las preguntas referentes a la operación del programa en otros órdenes de gobierno no fueron incluidas debido a que toda la operación de Pronósticos es a nivel federal; asimismo, las referentes a otros apoyos que otorga la institución fueron eliminadas debido a que sólo otorga un tipo de apoyo.
[14]Se diseñ un instrumento general, sin embargo, sólo se aplicaron las partes correspondientes a cada subdirección general o funcionario de acuerdo a su participación dentro del proceso.

- ¿Qué opinan dichos actores sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿Qué opinan dichos actores sobre la articulación del proceso con otros procesos?

Asimismo, el guión de entrevista semi-estructurada, incluye los temas de análisis y medición de atributos de los procesos[15] de acuerdo al modelo de procesos CONEVAL[16], permitiendo dar respuesta a las siguientes preguntas generales establecidas en los Términos de Referencia:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación.)

- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?
- ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?
- ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?
- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?
- ¿Existe un área dentro del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?
- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Delegaciones) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

[15]A partir de las preguntas planteadas en los Términos de referencia sobre los atributos de los procesos, se desarrollo un índice que permite ver la eficacia de los procesos de acuerdo al modelo de procesos CONEVAL.
[16]Fueron eliminados los apartados referentes a los procesos que no realiza Pronósticos debido a su actual diseño, tal como se señala en el apartado de metodología.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Producción o compra de apoyos.

- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Distribución de apoyos.

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Entrega de apoyos

- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos?, ¿son éstas adecuadas?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?, ¿son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Supervisión y monitoreo

- ¿el programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Segunda etapa de trabajo de campo.

De la revisión de los procesos, así como de lo establecido en el Manual General de Organización, se determinó que las funciones que realizan las subdirecciones regionales son operativas, así, se realizó una entrevista a profundidad sobre los siguientes temas:

- Ejecución de Planes y Programas establecidos por la Subdirección General de Ventas para el crecimiento de Agencias de Pronósticos.
- Supervisión y monitoreo de Agencias
    - Agencias ya establecidas
    - Nuevas agencias
    - Agentes de alto volumen
    - Actualización del padrón de agencias.
    - Supervisión de visitas a agencias
    - Sensibilización de agentes
    - Principales problemas y limitantes
- Prospección de nuevas agencias
    - Integración de la documentación establecida
    - Principales problemas y limitantes

- Baja de agencias
  - Causas
  - Principales problemas y limitantes
- Sustitución de agencias
- Cambios de titular y cambios de domicilio de las agencias
- Realización de convenciones regionales, foros, cursos etc.
- Otros movimientos relacionados con las Agencias que se encuentran en su región.
- Gastos del personal de la Subdirección Regional
  - Comprobación de gastos

Selección de las Subdirecciones Regionales

Para la selección de Subdirecciones Regionales a visitar se revisó información relativa a las Altas y Bajas de Agencias por Subdirección para 2009 y 2010 referentes a la cantidad de agencias activas, así como, de las bajas operativas de agenciaspor tipo de motivo (incosteabilidad, inactividad, problemas financieros, retiro voluntario, cambio de titular, cambio de domicilio). Asimismo, se revisó información sobre las ventas por subdirección regional para el mismo periodo.

Adicionalmente, se tomó en cuenta la información recolectada de las entrevistas de funcionarios a nivel central sobre el contexto en que opera Pronósticos y así se determinó realizar visitas a las siguientes Subdirecciones Regionales:

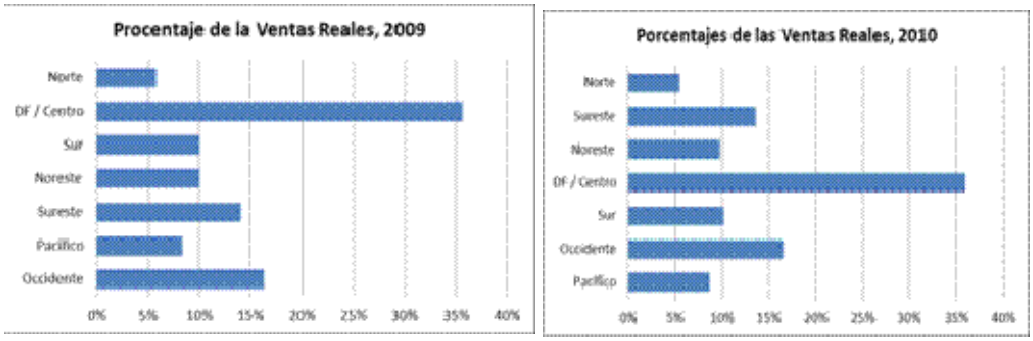
Subdirección Regional Centro.

Se optó por elegir la Subdirección Regional Centro, principalmente por dos razones:

a. La Subdirección Regional Centro se encuentra ubicada en el edificio de las oficinas centrales, lo quepuede significar que algunos de sus procesos sean más eficientes.

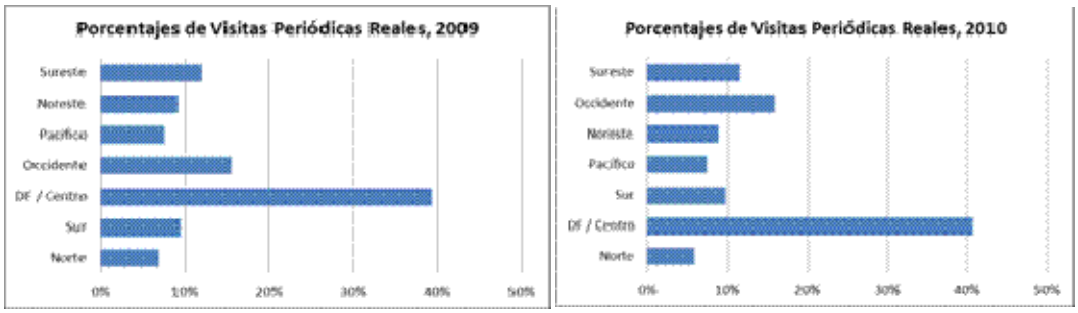
b. La Subdirección Regional Centro es una de las más grandes, de acuerdo a algunos indicadores relevantes de ventas y supervisión.

El volumen de ventas que tiene la Subdirección se observa en los siguientes gráficos, en apreciándose que es la de mayor volumen de ventas. La SR Centro, en el año 2009 y lo que va del 2010 ha participado con el 36% de las ventas, seguida por las Subdirecciones Regionales Occidente (16% en promedio de los dos años) y Sureste (14% en promedio de los dos años).



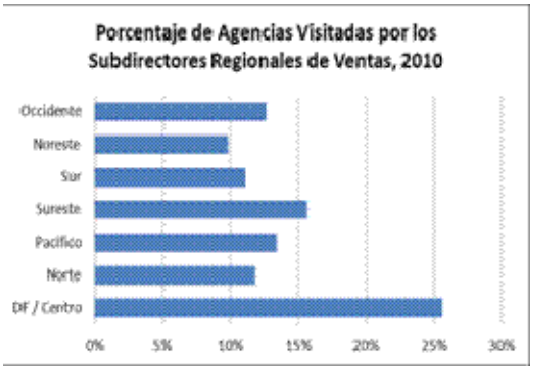
Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos.

Con respecto a las visitas periódicas reales, la Subdirección Regional Centro es la que tiene un mayor número de visitas, seguida por la Occidente y la Suroeste.



Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos.

Respecto al número de agencias visitadas por los subdirectores regionales, la Subdirección RegionalCentro es la que más agencias visitadas tiene seguida por la Occidente y la Sureste. Lo cual es acorde a la cantidad de agencias que tiene la Subdirección.



Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos

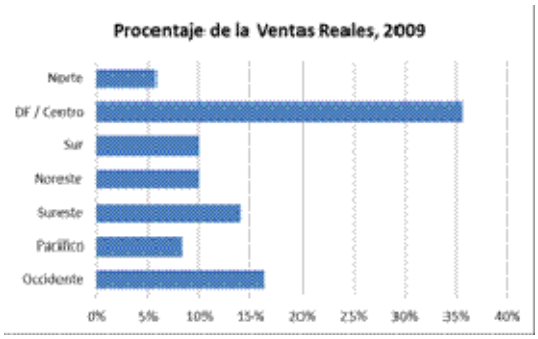
En síntesis, se considera que la Subdirección Regional Centro al encontrarse ubicada en el edificio de las oficinas centrales y al tener niveles elevados de ventas y de supervisión, es una Subdirección Regional que muestra altos niveles de eficiencia, la cual puede servir para comparar los resultados de otras Subdirecciones Regionales.

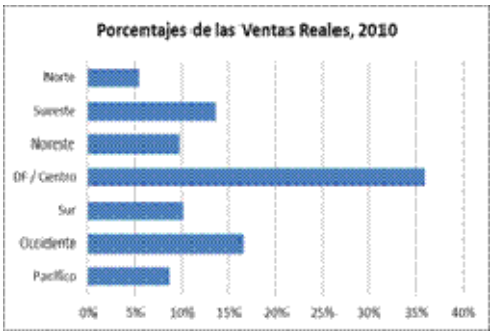
Subdirección Regional Sureste

La SR Sureste se eligió, por ser de las segundas más grandes en el nivel de ventas y porque es una de las que tiene mayores ventas promedio por terminales. Asimismo, de acuerdo a funcionarios entrevistados existe una fuerte cultura de juego en la región.

a. Niveles de ventas relativamente elevados.

Como se había mencionado antes, la Subdirección Sureste, es la tercera que tuvo más ventas en el año 2009 y lo que va del año 2010, aportando el 14% de las ventas totales. Esto se debe también a que dados los niveles de percepciones de ingresos de la región, prefieren jugar juegos de menor costo, como son el TRIS.

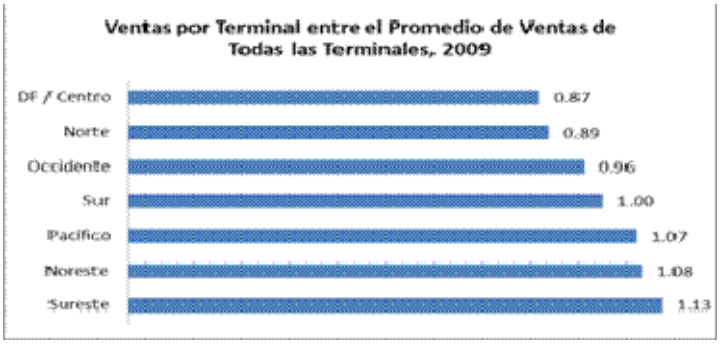




Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos

b. Niveles de ventas por terminal relativamente elevados.

Además de tener ventas elevadas, sólo por debajo de la Subdirección Regional Centro y la Occidente, sus terminales fueron las más elevadas durante 2009, como se puede ver en la gráfica siguiente.



Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos

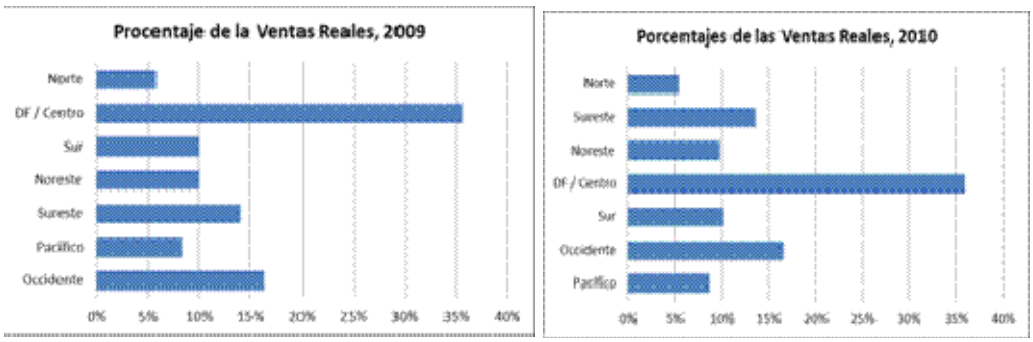
En el 2009, la terminales de la Subdirección Regional Sureste tuvieron en promedio 13% más que las ventas por terminal promedio, por encima de las ventas por terminal reales de las Subdirecciones Regionales Noreste (8% por encima de la media) y Pacífico (7% por encima de la media).

Subdirección Regional Norte

Con la finalidad de contrastar subdirecciones con distintos niveles de ventas, así como de ventas por terminal, se decidióseleccionar a la Subdirección Regional Norte porque presenta niveles de venta y de ventas por terminal relativamente menores. Asimismo, ha existido una disminución de la cantidad agencias activas, debido principalmente al clima de inseguridad pública en que se encuentra la región, principalmente el estado de Chihuahua, extendiéndose a Durango durante el último año.

a. Niveles de ventas relativamente bajos.

La Subdirección Norte es la que menor cantidad de ventas tuvo en el año 2009 y en lo que va del 2010.

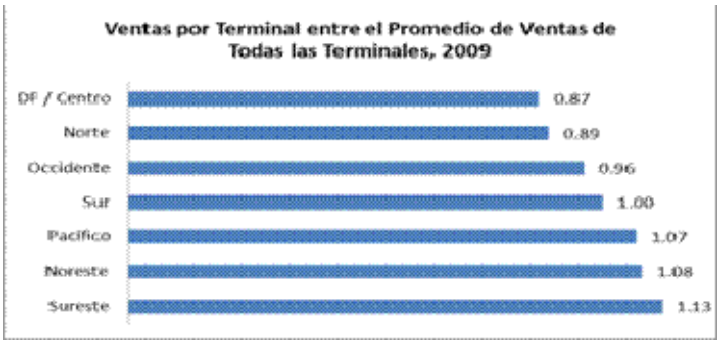


Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos

La Subdirección Regional Norte vendió, en el 2009, 28% de lo que vendió la SR Centro y 74% de lo que vendió la Subdirección Regional Sureste.

b. Niveles de ventas por terminal relativamente bajos.

La Subdirección Regional Norte fue una de las Subdirecciones con menores ventas por terminal en el 2009, junto con la Centro, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia con información de Pronósticos

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recolección de información se preparó una agenda de trabajo en al cual se programaron, en conjunto con la Gerencia de Organización y Métodos, las entrevistas con los informantes clave a nivel central, así como las visitas a las Subdirecciones Regionales.

Así se programa que entre el 22 y 26 de octubre se realizarían las entrevistas con los funcionarios públicos responsables de:

- Subdirección General de Mercadotecnia
- Subdirección General de Ventas
- Subdirección General de Informática
- Subdirección General de Administración y Finanzas
- Coordinación Técnica y Jurídica
- Dirección de Marcas TRIS y CHISPAZO
- Dirección de Marcas MELATE y REVANCHA
- Dirección del Interior
- Gerencia de Organización y Métodos
- Gerencia de Seguimiento y Control Presupuestal

La visita a la Subdirección Regional Centro se programó para el 26 de octubre, mientras que las visitas a las Subdirecciones Regionales Norte y Sureste se programaron para realizarse del 5 al 10 de noviembre.

Como se mencionó anteriormente, para las entrevistas a funcionarios a nivel central se realizó un guión de entrevista a semi-estructurada, la cual permite obtener información para responder las preguntas generales sobre los temas de operación y descripción de procesos planteadas en los Términos de Referencia. Asimismo, se aplicó una entrevista a profundidad sobre las funciones que realizan los funcionarios en sus respectivos cargos de acuerdo al Manual General de Organización, con el objeto de indagar a fondo sobre su participación en específico en la operación de Pronósticos en las áreas antes mencionadas.

Dado que la base de la evaluación son las entrevistas realizadas a los funcionarios de Pronósticos, así como la información secundaria de la operación y desarrollo de procesos de la institución, se consideró conveniente que las entrevistas fueran realizadas de manera personal por los investigadores a cargo de la evaluación, tanto a nivel central como regional.

De esta manera, la entrevista se convirtió en un diálogo respecto a la opinión de operadores de Pronósticos sobre los procesos de la institución, en vez de ser un interrogatorio o examen sobre la forma de realizar los procesos; así, se respetó la opinión y el criterio del entrevistado, no debatiendo ni mucho menos demostrando incredulidad ante sus respuestas.

El tiempo de duración de las entrevistas se planeó que oscilará entre una y dos horas.En los casos que fue necesario se revisó en ese momento la información de algunos productos o insumos generados durante los procesos, lo que permitió verificar la funcionalidad e importancia de los mismos.

Asimismo, se visitó algunas agencias de Pronósticos de las distintas Subdirecciones Regionales a fin de verificar el estado de las mismas, en algunos casos cuando fue posible se buscó saber la opinión de personas que participan en los juegos o sorteos realizados por Pronósticos a fin de conocer su opinión acerca de la imagen que tiene la institución.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Como se determinó en los apartados anteriores, la presente evaluación tiene como eje principal la cadena de valor de Pronósticos y por tanto sus procesos básicos de negocio, así como los procesos de soporte relacionados directamente con los anteriores. Asimismo, debido a lo confidencial que debe ser la información de negocios de Pronósticos, se estableció en conjunto con sus operadores, la no recepción física de información que cuente con la característica anterior; si bien, la misma estuvo disponible para revisión y cotejo dentro de la institución.

La primera fase para el análisis de la información es la interpretación de la misma, así en esta etapa se clasificó y se dio forma a la información recopilada durante la entrevista y complementada con la observación de la realización de algunas actividades de los procesos. En este sentido, debido a que la principal fuente de información para la evaluación de los procesos son las entrevistas a funcionarios públicos, se decidió realizar mapas conceptuales de apoyo sobre los temas tratados en las entrevistas semi-estructuradas y a profundidad con la información obtenida. De esta manera se establecieron cruces de información en cuanto a:

- La necesidad o pertinencia de cada proceso.
- El valor agregado de cada proceso a la cadena de valor de Pronósticos.
- Otras opciones o maneras de realizar algún proceso .
- Contribución del proceso al logro y consecución de los objetivos de Pronósticos.

El objetivo del análisis es verificar las especificaciones de los procesos de acuerdo al modelo de procesos CONEVAL, buscando áreas de oportunidad y cuellos de botella que permitan mejorar las actividades que realiza Pronósticos para lograr su propósito. Así los temas clave para analizar los procesos fueron:

- Necesidad o utilidad del proceso.
- Efectividad del proceso.
- Tiempo de ejecución del proceso.
- Recursos (insumos y productos) del proceso.

El análisis se realizó a partir de la información recabada en las diferentes entrevistas, agrupando la misma en cuanto a los distintos Procesos y sus principales actividades clave,así se buscó encontrar:

- Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando, las cuales se identificaron como: actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de Pronósticos que difícilmente se pueden evadir, debido a que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada proceso.
- Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando, las cuales se definieron como, aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso.
- Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se le ofrecen a los clientes.

Éstas últimas, permiten encontrar áreas de oportunidad o cuellos de botella en la operación de Pronósticos.

Medición de atributos a través de Indicadores

La medición de los atributos de los procesos se realizará a través de indicadores de eficacia y suficiencia para cada uno de los procesos evaluados de Pronósticos. Así, cada proceso contará al menos dos indicadores: uno para mediar la eficacia y otro para medir la suficiencia del proceso de acuerdo al modelo de procesos CONEVAL.

Los atributos anteriormente mencionados se definen de acuerdo a los Términos de Referencia como:

- Eficacia. Un proceso es eficaz en la medida que cumple con sus metas. La eficacia se refiere al cumplimiento de las metas asociadas a los procesos del programa, en el tiempo que se establece.
    - Indicador: Porcentaje de avance en el cumplimiento de la meta establecida, asociada a cada proceso.

- Fórmula: (Unidades del producto del proceso generadas / unidades del producto del proceso planeadas) X 100

- Suficiencia. Un proceso es suficiente en la medida en que involucra la existencia de elementos mínimos necesarios para la generación de sus productos.
    - La suficiencia será medida en términos de la comprobación de la existencia de estos elementos en cada uno de los procesos.

Al evaluar los indicadores de gestión incluidos en el Portal Integral de los Sistemas de Gestión, se concluyó que los mismos permiten medir de manera adecuada los distintos procesos básicos y de soporte que realiza Pronósticos, permitiendo incluso obtener evaluaciones de gestión por Subdirección General y/o Coordinación, así como, la efectividad de toda la institución. Debido a esto se optó por ocupar en primer lugar para medir la eficacia o efectividad del proceso los indicadores de Pronósticos, y sólo en caso de no tener uno que satisfaga, el objetivo buscado en el modelo de procesos CONEVAL, se elaboró el mismo.

Así, se optó por incorporar los indicadores de efectividad de gestión dentro de los indicadores de eficacia del modelo CONEVAL y además realizar un indicador basado en las respuesta a las preguntas correspondientes a la medición de atributos planteadas en los Términos de Referencia con el objeto de que se puedan comparar los resultados de la gestión de Pronósticos con otras instituciones de la Administración Pública Federal.

Para la realización del indicador, se tomó cada pregunta de los atributos y se le otorgó un valor de 100 si cumple con la característica, en caso de cumplir el atributo de manera parcial disminuyeron puntos de acuerdo al grado de importancia o relevancia de la misma[17], de esta forma se disminuyó entre 1 a 20 puntos si las misma se debe a información incompleta para evaluar o realizar un proceso; de 20 a 40 puntos si falta de una parte del proceso, pero el mismo se puede realizar de una manera más eficiente; de 40 a 60 si falta una parte fundamental o básica del proceso que limita el desarrollo del

[17]La determinación del grado de importancia puede contar con cierta subjetividad, sin embargo, en el apartado de Resultados se puede encontrar cual es la parte que se considera que se cumple parcialmente, con el objeto que en una posterior evaluación se pueda valorar el peso dado a la misma.

mismo pero aún se puede realizar; de 60 a 100 puntos si falta una parte fundamental que no permite saber con cierto grado de certeza los resultados del atributo o si no se cuenta con el mismo.

La medición de la suficiencia se realizó en términos de la comprobación de la existencia de elementos mínimos en cada uno de los procesos que permitan que se realice de manera adecuada. Para ello se realizaron dos tipos de evaluaciones: la primera se hizo a partir de la existencia o no de mecanismos mínimos generales para la realización del producto del proceso en cuestión y la segunda a partir de la evidencia de ciertos elementos mínimos que garantizan que cada proceso puede realizar de manera satisfactoria el producto que se busca a través del mismo.

RESULTADOS.

PLANEACIÓN (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN)

El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado debido a que el Programa de Desarrollo Institucional, así como el *Programa Anual Ejecutivo* se encuentran en el *Portal Integral de los Sistemas de Gestión*. Respecto al tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior de Pronóstico para cada nuevo el nuevo ciclo de operación, éste se considera oportuno debido a que se realiza a más tardar en el mes de enero, aunque algunos de sus principales elementos como: la meta de venta, los enteros a entregar, el presupuesto de la institución y la de prospección de nuevas agencias se pueden conocer desde el mes de octubre.

El periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación de Pronósticos se considera adecuado, e inicia 45 días naturales antes del 11 de septiembre, con la elaboracióndel *Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias*. Asimismo, se realiza el *Plan Anual de Mercadotecnia*. A partir de los documentos anteriores, se realiza el *Proyecto de Presupuesto de Ingreso por las Ventas y Registros calendarizados por mes y producto*. Una vez terminado el anterior, se realiza durante el mes de agosto el *Proyecto de presupuesto Anual* para siguiente el ejercicio fiscal pues se tiene que solicitar autorización del mismo a la SHCP, y la información de enteros a entregar es ocupada para la realización del *Proyecto de Presupuesto de Ingreso de la Federación*.

La planeación se encuentra vinculada con el objetivo que busca el componente de Pronósticos plasmado en su matriz de indicadores de resultados 2011, que es el "*Cumplimiento al presupuesto de ventas, lo que incidirá por ende en el propósito de la Entidad que es de generar crecientes recursos para los Programas del Gobierno Federal*". Debido a que es la principal fuente de ingresos de la institución y a que sus procesos y planeación se orientan al mismo, tal como se puede apreciar con la elaboracióndel *Proyecto de Presupuesto de Ingreso por las Ventas.*

Las metas establecidas en la planeación de Pronósticos se consideran factibles y pertinentes, debido a que las mismas parten de información del *Plan Anual de*

Prospección de Nuevas Agencias, el Presupuesto de Ingresos por las ventas y registros calendarizados por mes y producto, indicadores de desempeño, gestión, informes de autoevaluación y resultados de ejercicios anteriores. Además, de información externa como: el *Plan Nacional de Desarrollo*, la Legislación vigente, Estudios de mercado y análisis de la competencia, Loterías Internacionales, Retroalimentación de Agentes de Ventas autorizados y Concursantes, Situación política, social y económica y Reportes de retroalimentación de El Premio Nacional de Calidad.

Los actores que participan en los distintos niveles de planeación se considera que son los necesarios y suficientes para su elaboración. En el siguiente diagrama se aprecian distintos sujetos que participan de acuerdo al nivel de la misma.

Fuente: Programa Anual Ejecutivo de Pronósticos 2010

El Comité Directivo, es el órgano encargado de llevar a cabo la planeación estratégica, lo cual realiza mediante el proceso anual de Reflexión Estratégica. El funcionamiento del Comité Directivo se considera adecuado debido a que relaciona las Capacidades Clave de Pronósticos con los Recursos, Competencias y Objetivos Estratégicos.

La planeación estratégica si bien se debe realizar al más alto nivel de la institución, es necesario que involucre a otros actores que trabajan de manera más directa en el

establecimiento de metas de alta de agencias, debido a que se observó en las visitas a las subdirecciones que para el establecimiento de las metas de apertura a nivel regional no es tomado en cuenta el entorno de cada región. Así, existen regiones en las cuales no se puede llegar a cumplir una meta de crecimiento en el alta de agencias, pues el entorno en que se desarrollan los negocios se encuentra deteriorado, tal es el caso de la existencia de alta inseguridad en la región norte (Ciudad Juárez, Chihuahua y Gómez Palacio, Durango). Razón por la cual micro y pequeñas empresas han cerrado, lo cual afecta el desempeño de la Subdirección Regional.

Existen tres principales obstáculos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso: la planilla del personal no puede crecer, la determinación del presupuesto es exógeno y existe austeridad presupuestal para la realización de actividades.

En lo que respecta a la planilla de personal, si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.

La determinación del presupuesto es exógena. Si bien, Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, éste está supeditado a que sufra ajustes y por ende afecte la operación estimada de Pronósticos.

La Política General de Austeridad Presupuestaria se encuentra basada en el recorte o limite de ciertos tipos de gastos, sin un análisis del impacto de los mismos en la operación de las instituciones, por lo que se pueden limitar los resultados operacionales de las mismas. Por ejemplo, la disminución de gastos de gasolina dentro de la planeación puede provocar en el proceso de alta y baja de agencias, una disminución de la supervisión de las mismas, ello en razón de que el cálculo de los viáticos se realiza mediante un estudio paramétrico sobre los costos de viáticos y transporte, y un sistema geo-referenciado de prospección de agencias a través de los cuales se realiza el cálculo de los costos de viajes, minimizando teóricamente los gastos de gasolina. Sin embargo, si existe un recorte en el gasto de gasolina, el punto óptimo que se alcanzaba con la información anterior ya no se puede alcanzar y por lo tanto, el nuevo presupuesto para gasto de gasolina se vuelve ineficiente. Otro ejemplo, es que Pronósticos llevaba a cabo trimestralmente

estudios para evaluar el posicionamiento e impacto de sus productos; sin embargo, por recortes de presupuesto, ahora esos estudios deben ser realizados anualmente, lo cual limita las evaluaciones de impacto que tiene Pronósticos.

No se encontraron diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. Lo anterior se debe a que los procesos de Pronósticos presentan una estructura en la que se definen los responsables del procedimiento, los tiempos y los registros que se deben de hacer.

Se considera como área de oportunidad el tomar en cuenta el entorno social en el que se desarrolla la micro y pequeña empresa por región, así, por ejemplo, el entorno de inseguridad, afecta directamente el alta de nuevos agencias y amenaza a las ya establecidas por lo que es importante para la planeación de metas por subdirección regional.

Como buena práctica se considera la existencia de un Plan de Calidad para cada uno de los procedimientos que se involucran en el proceso.

De acuerdo al indicador de efectividad propuesto para medir la planeación de Pronósticos se tiene que la misma alcanzo un valor de100%

$$\left(\begin{array}{c} Difusión\ de\ la\ \ planeación\ estrategica\ por\ lo\ menos\ hasta\ nivel \\ de\ jefatura\ de\ departamento\ en\ el\ mes\ de\ enero\ (100\ puntos) \\ -\ 10\ puntos\ por\ cada\ mes\ de\ retraso \end{array}\right)$$

Respecto al indicador de atributos se tiene lo siguiente:

Preguntas	Calificación
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)	
¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?	100
¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?	100
¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?	100
¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?	100
¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?	100

¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?	100
¿Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?	100
¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Coordinaciones Regionales) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?	80
¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	100
¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?	100
PROMEDIO	**98**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

Respecto al elemento mínimo general para realizar la planeación, se constato que Pronósticos cuenta con un mecanismo para establecer la meta anual de generación de enteros a entregar a la TESOFE. Respecto a los elementos mínimos que deben integrar la planeación estratégica, los mismos se presentan a continuación:

Elemento de Planeación estratégica		Existe = 1 No existe = 0
Misión		1
Visión		1
Propósito de Pronósticos de acuerdo a la MIR		0
Políticas		1
Retos		1
Objetivos		1
Diagnósticos sobre	Competencia	1
	Tecnológico	1
	Normativo	1
	Político/Social Regional	0
Metas	Generación de enteros	1
	Ventas	1
	Eficiencia publicitaria	1
	Altas de agencias por región	1
Presupuesto de la institución		1
Promedio		0.86

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

PRODUCCIÓN (PROCESOS BÁSICOS DE NEGOCIOS)

Si bien el objetivo de pronósticos es la generación de enteros, los cuales son recursos económicos que se entregan a la TESOFE para que sean destinados a través de las partidas correspondientes a la Asistencia Pública, Pronósticos contribuye a la misma, pero no es y no debe ser la única fuente de recursos para ello. Por lo que no es necesario que cuente con alguna estimación de los enteros que se deben generar en función de las necesidades de recursos que tenga el Gobierno Federal para destinarlos a la Asistencia Pública.

Pronósticos sí cuenta con una estimación de recursos económicos a enterar a la TESOFE, la cual se genera a partir de la estimación de ventas anuales y el presupuesto autorizado para su gestión por parte de la SHCP. La estimación del anterior se basa en su comportamiento histórico y está acotada por información sobre competencia en el mercado juegos y sorteos a nivel nacional.

Los insumos con que cuenta Pronósticos para la realización de su producción se consideran suficientes, si bien existe un riesgo importante debido a la política de austeridad del Gobierno Federal, la cual puede ocasionar que se limiten los resultados de la producción, como es el caso de los recortes en materia de gasolina, lo cual puede afectar la supervisión de agencias en las Subdirecciones Regionales dentro del proceso de alta y baja de agencias; o el bajo incremento del presupuesto destinado a mercadotecnia, que ha ocasionado que se disminuyan los estudios destinados a evaluar los resultados o desempeño de las campañas publicitarias (proceso de generación de demanda).

Todos los procesos de Pronósticos cuentan con un Plan de Calidad debido a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001:2008, lo que es considerado una buena práctica. Asimismo, es considerado como buena práctica dentro del proceso de *Diseño de nuevos productos* la observación de prácticas de juego responsable, asegurando la no venta a menores en cumplimiento a las leyes en materia de juegos y sorteos, evitar la adicción a los juegos electrónicos o de azar (ludopatía) y establecer mecanismos que delimiten montos máximos de venta. En el mismo sentido tenemos dentro de ese Proceso, el procurar que el registro del nombre del

producto y logotipos ante el IMPI se realice en una sola exhibición, a fin de generar economías para Pronósticos.

Como áreas de oportunidad podemos ver dentro del proceso de altas y bajas, lo referente a los motivos de no establecimiento de una agencia de Pronósticos cuando la respuesta se da por parte de las Subdirecciones Regionales, debido a que todas manifestaron diferentes variantes para la evaluación de su alta o no, entorno la cercanía con otra agencia y la forma de medir el aforo de clientes a los negocios de los solicitantes.

Por último se recomienda eliminar del *"Manual de Operación con el Proveedor de Lotería en Línea*", en el apartado de "*Personal Autorizado para Acceder al Taller de Cómputo*", los nombres de los responsables de las áreas y solo se quede el cargo, debido a que los funcionarios públicos pueden cambiar.

Respecto a los indicadores de gestión internos de la institución se tiene que la misma alcanza un 82.5 en cuanto a la producción[18], distribuyéndose las calificaciones de acuerdo a los procesos básicos de negocios de la siguiente manera.

Preguntas	Calificación
Producción o compra de apoyos	
Desarrollo de Nuevos Productos	100
Generación de Demanda	65
Alta y Baja de Agencias	70
Captación de Apuestas	100
Concursos y Sorteos	100
Pago de Premios	60
CALIFICACIÓN PROMEDIO	**82.5**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Portal Integral de los Sistemas de Gestión

Respecto al indicador de atributos, se tiene lo siguiente:

[18]Se les asigno a cada indicador el mismo peso.

Preguntas	Calificación
Producción o compra de apoyos (en su caso)	
¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?	100
¿esadecuadoestemecanismo?	100
¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?	100
¿estosmecanismos son pertinentes?	100
¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?	100
¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	100
¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	100
CALIFICACIÓN PROMEDIO	**100**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

Respecto a los elementos mínimos generales para llevar a cabo la producción, se constato que Pronósticos cuenta con Procesos para cada uno de los procesos básicos de negocios en los cuales se establecen las actividades necesarias para llevarlos a cabo. Respecto a los elementos mínimos que deben integrar cada uno de los procesos básicos de negocios se presentan a continuación:

Elemento	Existe = 1 No existe = 0
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	
Análisis de viabilidad Tecnológica	**1**
Estudios cualitativos y/o cuantitativos de percepción sobre el concurso.	**1**
Estudio Actuarial.	**1**
Corrida Financiera.	**1**
Plan de Trabajo.	**1**
Registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual del logotipo y nombre de nuevo concurso o sorteo	**1**
Creación y/o Modificación de Reglamento.	**1**
Plan de Negocios.	**1**
Volantes explicativos del nuevo concurso.	**1**
Plan de Capacitación.	**1**
PROMEDIO	**1**

GENERACIÓN DE DEMANDA	
Reporte de análisis por producto	1
Plan anual de ventas	1
Propuesta de plan anual de mercadotecnia	1
Propuesta de plan anual de medios	1
Estrategia anual de mercadotecnia programa anual de mercadotecnia plan anual de medios	1
Brief creativo	1
Evidencia de campaña creativa	1
Análisis postcompra (tracking publicitario)	
PROMEDIO	1
ALTA Y BAJAS DE AGENCIAS	
Registro diario de ventas	1
Registro diario de la red de comunicaciones	1
Incidencias del sistema	1
Incidencias de comunicaciones	1
Plan Anual y trimestral de Prospección de Nuevas Agencias	1
Evaluación de nuevas agencias	1
Contrato de Comisión Mercantil,	
Baja de Agencia	1
PROMEDIO	1
CAPTACIÓN DE APUESTAS	
Monitoreo en el sistema PRSYS	1
Monitoreo de las comunicaciones	1
Seguimiento a los despachos técnicos	1
Escalamiento de reporte de incidencias por parte del proveedor de lotería en línea.	1
PROMEDIO	1
REALIZACIÓN DE CONCURSOS Y SORTEOS	
Cierre automático de las ventas.	1
Acciones de Fe pública del interventor de Gobernación	1
Realización de los Sorteos/ Acciona la tómbola.	1
Localización de vendedor detalles de apuesta.	1
Elaboración de mascarilla de resultados.	1
PROMEDIO	1
PAGO DE PREMIOS	
Verificación de boletos ganadores	1
Retenciones y pago del ISR, IVA, IEPS	1
Pago de Premios.	1
Mecanismos para incidencias en el pago de premios	1
PROMEDIO	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas y revisión de los procedimientos correspondientes.

ENTREGA DE ENTEROS A LA TESOFE

Pronósticos cumple con las especificaciones y lo establecido en el procedimiento de "Elaboración de Estados Financieros, Enteros a la TESOFE y Pago de Impuestos" para la entrega de enteros. Asimismo, Pronósticos cuenta con diversas formas de verificar que los enteros llegan a la TESOFE, como son el comprobante bancario de la transferencia de recursos, el oficio con acuse de la "Declaración General de pago de productos y aprovechamientos", así como, las pólizas respectivas.

Debido a que la entrega de enteros se realiza mediante una transferencia electrónica, se considera que el punto de entrega de los enteros es adecuado y que los insumos son suficientes para realizar la entrega de enteros a la TESOFE. Respecto al tiempo en el que se realiza el proceso, el mismo se considera pertinente, debido a que se encuentra alineado a la generación de información contable estándar.

Dado el diseño institucional actual de Pronósticos, no se estable corresponsabilidad u obligatoriedad alguna por parte de la TESOFE o la SHCP de etiquetar los recursos para que sean destinados a las partidas de Asistencia Pública dentro del presupuesto de Egresos de la Federación, lo cual se debe al actual diseño de recolección de ingresos, el cual consiste en la conjunción de una única bolsa de recursos, de la cual se distribuye posteriormente a través del Presupuesto de Egresos.

No se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar la entrega de apoyos a la TESOFE.

Existe un área de oportunidad en la elaboración de los estados financieros, debido a que no se realizan mediante algún software especializado que permita dar mayor agilidad y confianza en la elaboración de los mismos, los cuales son un insumo básico para calcular el remanente de operación que se destinará como entero.

Respecto a los indicadores de efectividad de la institución, se considera que el más adecuado para medir este proceso es el indicador de "Enteros a la TESOFE", el cual

reporta un valor de 136%[19]en el período comprendido entre Enero y Junio del presente año.

Respecto al indicador de atributos se tiene lo siguiente:

Preguntas	Calificación
Entrega de enteros	
¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos, en su caso?	100
¿son éstas adecuadas?	100
¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?	100
¿estos insumos son adecuados?	100
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario, en su caso?	100
¿son pertinentes?	100
¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada, en su caso?	100
¿estos mecanismos son adecuados?	100
¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos, en su caso?	100
¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, en su caso, y de fácil acceso, entre otras características)?	100
¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	100
¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	100
PROMEDIO	**100**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

Respecto a los elementos mínimos generales para llevar a cabo la entrega de enteros, se constató que Pronósticos cuenta con un Procesos para realizarlo. Los elementos mínimos que deben integrarlo se presentan a continuación:

[19]Valor al mes de Junio.

Elemento	Existe = 1 No existe = 0
Elaboración de estados financieros de Pronósticos	**1**
Determinación de remanente de operación para el periodo	**1**
Transferencia de enteros a la TESOFE	**1**
PROMEDIO	**1**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas y revisión de los procedimientos correspondientes.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Pronósticos implementó el Portal Integral de Sistemas de Gestión, el cual es un sistema informático que permite realizar la supervisión y monitoreo de todos sus procesos, asimismo, se puede obtener una calificación global de la gestión por tipo de Proceso, así como, el agregado de toda la Institución y para sus principales niveles jerárquicos. El Propósito del Portal es optimizar el ciclo de mejora continua a través de las fases de: establecimiento, operación, revisión y mejora de la gestión de la institución. Dado los resultados que se tienen con el Portal se considera su implementación una buena práctica.

Entre los procesos de supervisión y monitoreo que realiza Pronósticos, se encuentran la supervisión y monitoreo de: el proveedor del sistema de lotería en línea, la información de compras, el estado de los contratos, el control de los diferentes procesos necesarios para realizar los concursos y sorteos, así como, el control de las auditorías internas, servicio de no conforme y las acciones correctivas y preventivas.

Existen dos documentos que, de manera sistematizada, dan cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos. Uno de ellos detalla mensualmente los indicadores de gestión, mientras que el otro es un documento que revisa la Dirección General y el y el Gobierno de Pronósticos trimestralmente. Estos documentos son adecuados y se utilizan no solo para el seguimiento de la Gestión, sino quepermiten implementar acciones correctivas, preventivas o de mejora en la operación de Pronósticos.

Pronósticos ha establecido el seguimiento y medición de sus procesos básicos y de soporte a través de objetivos e indicadores establecidos para cada uno de ellos, los cuales se revisan de manera periódica, mediante la elaboración de diversos documentos

que dan cuenta de estos resultados. Así, la Dirección General de manera trimestral presenta al H. Consejo directivo los resultados alcanzados de Programa de Desarrollo Institucional, asimismo, en la primera sesión del año, se presentan los resultados del año anterior. Para ello, ocupa los indicadores establecidos en el Tablero de Control, la planificación de los resultados esperados para estos procesos y su medición y seguimiento mediante indicadores que son revisados por los dueños y responsables de los procesos y por el Comité de Calidad.

El mayor obstáculo que se presenta para que los funcionarios de Pronósticos realicen sus labores de supervisión son los relacionados con las reducciones en presupuesto. Por ejemplo, la disminución de gastos de gasolina. Pronósticos calculan sus viáticos mediante un estudio paramétricos sobre los costos de viáticos y transporte, y un sistema geo-referenciado de prospección de agencias. Con ello se generan los costos de viajes. Teóricamente, este modelo permite minimizar los gastos de gasolina. Sin embargo, si existe un recorte en el gasto de gasolina, el punto óptimo que se alcanzaba con la información anterior ya no se puede alcanzar y por lo tanto, el nuevo presupuesto para gasto de gasolina se vuelve ineficiente.

Se observa que este proceso no presenta diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

Finalmente, se considera que el tiempo para realizar el proceso de supervisión y monitoreo es el pertinente ya que el cálculo de indicadores es mensual e incluso existen indicadores que pueden calcularse con una frecuencia diaria, en caso de ser necesario, como son las ventas por terminal.

Respecto al indicador efectividad de la supervisión y monitoreo tenemos muestra un valor de 100% y su fórmula se muestra a continuación:

$$\frac{Indicadores\ del\ Sistema\ de\ Gestión\ actualizadosde\ acuerdo\ a\ su\ periodicidad}{Indicadores\ del\ Sistema\ de\ Gestión}\ x100$$

Los valores respecto al indicador de atributos se muestran a continuación:

Preguntas	Calificación
Supervisión y monitoreo	
¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?	100
¿es adecuado este sistema?	100
¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?	100
¿estedocumento es adecuado?	100
¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?	100
¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	100
¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	100
¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?	100
¿es adecuado este sistema?	100
PROMEDIO	**100**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

Respecto a los elementos mínimos generales para llevar a cabo la supervisión y monitoreo de la operación de Pronósticos, se constató que Pronósticos cuenta con un mecanismo para realizarlo. Los elementos mínimos que debe tener este mecanismo son:

Elemento	Existe = 1 No existe = 0
Indicadores de gestión para los procesos (metas)	**1**
Periodicidad de alimentación de insumos para los indicadores	**1**
Sistema de conjunción de indicadores (informático)	**1**
Reportes periódicos de la gestión de Pronósticos	**1**
PROMEDIO	**1**

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas y revisión del Portal Integral de los Sistemas de Gestión.

ANÁLISIS GLOBAL DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA.

Se considera que los procesos son los adecuados para cumplir con el propósito de Pronósticos para la Asistencia Pública, el cual de acuerdo a su MIR 2011 es: "Aportar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para Contribuir con las prioridades del Gobierno Federal."

Los procesos de Pronósticos pueden ser divididos en cuatro tipos: Proceso de Negocio, procesos normativos, procesos de soporte y procesos administrativos.

Todos estos procesos se consideran adecuados para cumplir con el propósito de pronósticos, debido a que tienen un enfoque que posibilita la generación de ingresos y por ende la posibilidad de enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación.

Con respecto a los procesos de soporte, y procesos administrativos, se encuentran: mantenimiento y servicios generales, comunicación, soporte tecnológico, jurídico, administración y ventas, administración de recursos humanos, administración de recursos materiales, administración de recursos financieros y programa de control presupuestal. Estos procesos complementan al proceso de negocios y también se consideran adecuados para alcanzar el propósito de Pronósticos

Para analizar la forma en que la operación del programa conduce al logro de su meta a nivel propósito, se analizarán diversos indicadores de la efectividad y suficiencia. Si tomamos los indicadores de efectividad de los distintos procesos señalados de manera individual en el apartado anterior y los promediamos para tener un indicador resumen tenemos que el mismo alcanza el valor de 95.625 y se distribuye de la siguiente manera:

Proceso CONEVAL	
Planeación	100
Producción	82.5
Entrega de Apoyos	100
Supervisión y Monitoreo	100
Total	95.625

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Portal Integral de los Sistemas de Gestión.

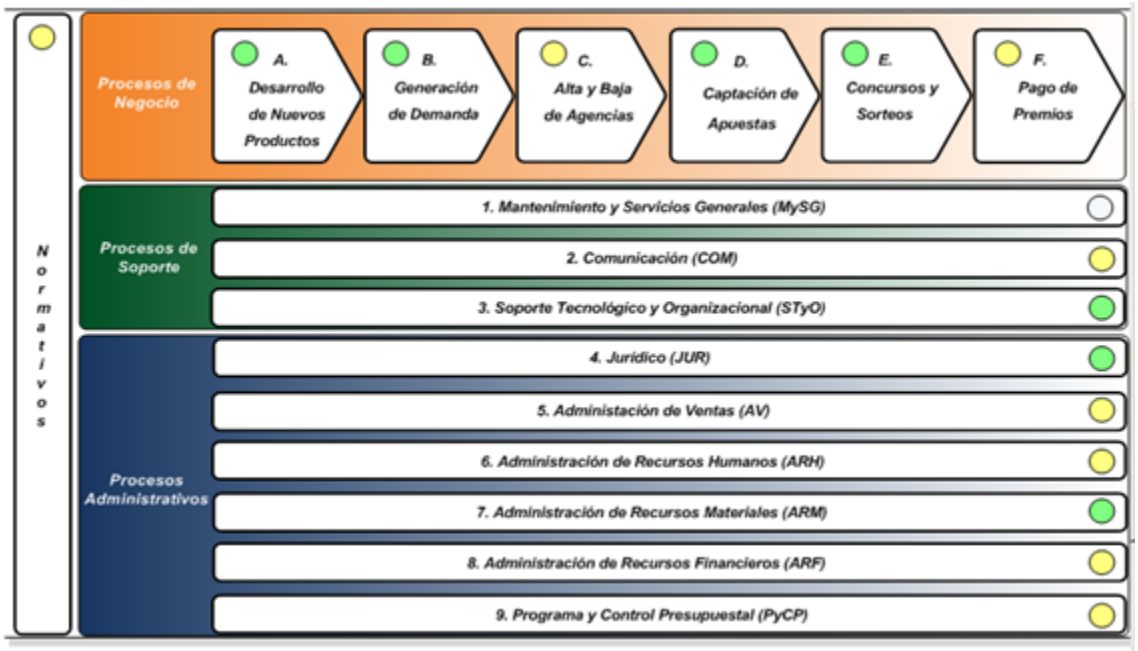
Si utilizamos los indicadores contenidos en el Portal Integral de los Sistemas de Gestión destinados para evaluar la efectividad de la institución tenemos:

A. Efectividad de Institucional

El indicador señala que la efectividad Pronósticos tomando en cuenta todos los procesos (de negocio, normativos, de soporte y administrativos) que desarrolla asciende en noviembre del año en curso a 88.97.

B. Metas alcanzadas por proceso.

Al revisar las metas de procesos de Pronósticos de acuerdo a la clasificación generada en su Plan de Calidad se puede observar que todos los procesos de Pronóstico se encuentran por lo menos en semaforización amarilla, lo que implica que los procesos, hasta noviembre del 2010 han presentado una buena efectividad, como se aprecia en el siguiente cuadro:



Fuente: Portar Integral de los Sistemas de Gestión de Pronósticos para la Asistencia Pública

C. Efectividad Institucional de acuerdo a los principales puestos administrativos

Si se toma en cuenta la efectividad en cuanto a sus principales puestos administrativos señalados en el Manual General de Administración: se observa que el indicador es de 76.37 y se distribuye de la siguiente manera:

Efectividad Institucional de acuerdo a los indicadores de gestión Noviembre 2010	
Coordinación Técnica y Jurídica.	100
Subdirección General de Mercadotecnia.	71.5
Subdirección General de Informática	93.0
Subdirección General de Ventas.	71.3
Subdirección General de Administración y Finanzas.	73.0
PROMEDIO	76.37

Fuente: Portar Integral de los Sistemas de Gestión de Pronósticos para la Asistencia Pública

Con respecto a la suficiencia, Pronósticos obtuvo un 100% si la medidos con respecto a la existencia o no de mecanismos que permitan realizar los distintos procesos, tal como se puede apreciar a continuación:

Proceso CONEVAL			**Existe = 1 No existe = 0**
Planeación	Meta anual de generación de enteros a entregar a la TESOFE		1
Producción	Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos	1	1
	Proceso de Generación de Demanda	1	
	Proceso de Alta y Baja de Agencias	1	
	Proceso de Captación de Apuestas	1	
	Proceso Concursos y Sorteos	1	
	Proceso de Pago de Premios	1	
Entrega de Apoyos	Mecanismo de registro de la entrega de enteros a la TESOFE		1
Supervisión y Monitoreo	Mecanismos de control y supervisión en la generación de enteros (producción)	1	1
	Mecanismos de control y supervisión en la entregade enteros (entrega de apoyos)	1	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de los manuales de procedimientos y de recopilada en las entrevistas a funcionarios, así como de Pronósticos para la Asistencia Pública

Si tomamos los indicadores de atributos de los distintos procesos señalados de manera individual en el apartado anterior y los promediamos para tener un indicador resumen tenemos que el mismo alcanza el valor de 95.625 y se distribuye de la siguiente manera:

Proceso CONEVAL	
Planeación	98
Producción	100
Entrega de Apoyos	100
Supervisión y Monitoreo	100
Total	99.5

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en las entrevistas

De los valores de los indicadores anteriores, se puede concluir que la operación de Pronósticos es efectiva y suficiente en general, y permiten cumplir el propósito del Programa.

Como áreas de oportunidad en la operación de Pronósticos, se encontraron:

1. Planeación. El procedimiento relativo a la generación de metas no toma aspectos más específicos con respecto al ámbito social en el que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional.
2. Producción. No se cuenta con un procedimiento uniforme para determinar el área de mercado de una agencia. Si bien todas las Subdirecciones Regionales siguen los mismos pasos para evaluar la pertinencia de o no de una agencia, los parámetros que utilizan son distintos.[20].

Como buenas prácticas podemos señalar:

1. Pronósticos implementó una política de calidad para todos sus procesos, mediante la cual no solo evalúa el desarrollo de su gestión, sino que creó un sistema de mejora continua de sus procesos mediante diversos mecanismos.
2. Pronósticos aplica un Sistema que le permite asegurar la continuidad en la operación de los concursos y sorteos bajo escenarios de incidente o interrupciones del negocio, con lo que aumenta su nivel de resilencia.

[20] Actualmente, Pronósticos se encuentra en fase de desarrollo de un proceso que permitirá determinar las mismas, el cual toma como base información socioeconómica a nivel de Área Geoestadística Básica.

DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD, PROBLEMAS EN LA NORMATIVIDAD, BUENAS PRÁCTICAS Y FORTALEZAS

Buenas Prácticas y Fortalezas

Implementación de una política de calidad

Pronósticos para la Asistencia Pública determinó como una alternativa segura y eficaz para lograr la satisfacción de los clientes directos (Agentes y Operadores autorizados) y al cliente final (concursante) a través de la Mejora Continua de sus procesos, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001:2008, contemplando como eje a los Procesos Básicos.

El sistema de gestión de Calidad, comprende todos los procesos de diseño y desarrollo, comercialización, realización y premiación de concursos y Sorteos, así como los de soporte y administrativos.

Pronósticos presenta diferentes mecanismos para la gestión del control de calidad:

- Control de registros/documentos.
- Servicio “No Conforme”.
- Medición de procesos (indicadores).
- Auditorías internas periódicas a los procesos (por su importancia, por su estado).
- Acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Revisiones realizadas por la Dirección General.

<u>Con respecto al control de registros/documentos ha establecido mecanismos para:</u>

A. Control para los Objetivos de calidad.
B. Control de Documentos.
C. Control de Registros.
D. Control de los Compromisos de la Dirección
E. Mecanismo de comunicación.

<u>Servicio “No Conforme”.</u>

Los servicios “No Conformes” se determinan con base en los cuestionarios /encuestas aplicadas a clientes externos (agentes y concursantes), internos y en su caso por reclamaciones, quejas o denuncias presentadas a Pronósticos a través de los diferentes medios con los que cuenta de atención a clientes, agentes y público en general.

El servicio de “No Conforme” consiste en:

1. Identificar las quejas recurrentes.
2. Canalizarla a las áreas responsables.
3. Determinar la causa.
4. Evaluar la necesidad de generar acciones para asegurar su no ocurrencia en un futuro.
5. Determinar e implementar acciones correctivas conforme al impacto de la no conformidad.

Medición de procesos (indicadores).

Entre los indicadores que tiene Pronósticos, presenta un tablero de control de indicadores que constituye una herramienta para la gestión directiva que permite conocer el comportamiento general de la institución. Con los indicadores de control se tiene información sobre factores clave de éxito, además de servir para la reducir la incertidumbre en la toma de decisiones correctivas o preventivas que son necesarias a fin alcanzar el propósito de la institución.

Asimismo, se implementó el Portal Integral del Sistema de Gestión, el cual permite realizar la supervisión y monitoreo de todos sus procesos y se puede obtener una calificación global de la gestión por tipo de Proceso, así como, el agregado de toda la Institución y para sus principales niveles jerárquicos. El Propósito del Portal es optimizar el ciclo de mejora continua a través de las fases de: establecimiento, operación, revisión y mejora de la gestión de la institución.

Auditorías internas periódicas a los procesos (por su importancia, por su estado)

Con respecto a las Auditorías Internas periódicas a los procesos, a las Acciones correctivas, preventivas y de mejora, así como a las Revisiones realizadas por la

Dirección General; se observa que estas acciones están encaminadas a incrementar la calidad en la gestión y operación de Pronósticos.

Con las Auditorías Internas se tiene el objetivo de determinar la eficacia y eficiencia de los Sistemas de Gestión de la Entidad, verificando la implementación y cumplimiento de los requisitos especificados en diferentes normas ISO, así como en el marco de responsabilidad social.

Acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Las acciones correctivas o preventivas aplican a todos los procesos básicos, de soporte, normativos y administrativos de los Sistemas de Gestión de Pronósticos, desde la identificación y emisión de las solicitudes de acción correctiva o preventiva hasta el cierre de las mismas.

Revisiones realizadas por la Dirección General

La Dirección General revisa todos los procesos definidos dentro del alcance de cada Sistema de Gestión para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de las normas ISO y el Marco de la Responsabilidad Social, así como detectar mejoras en los procesos de la Entidad.

Enseguida se citan los resultados de implementación de la Política de Calidad:

- Los procesos y procedimientos se realizan de una mejor manera, debido a la inclusión de un plan de calidad en estos últimos.
- Una mejora constante de los procesos y procedimientos de Pronósticos mediante la toma de acciones preventivas y correctivas encontradas a través del Control del servicio “No Conforme” así como de las auditorías internas, permitiendo una operación más eficiente de la institución.
- Un mejor seguimiento de todos los procesos de la institución mediante indicadores que permiten medir la efectividad de Pronósticos no sólo a nivel de procesos, sino de los principales niveles de mando de la misma, incluyendo la Dirección General.

- Se ha logrado realizar una mejor planeación, así como mejor difusión de la misma, debido a que el Portal Integral del Sistema de Gestión permite generar información de manera oportuna.

Continuidad en el negocio

El Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN) de Pronósticos tiene una certificación por parte de la BSI. Esta certificación asegura la continuidad en la operación de los concursos y sorteos bajo la norma británica BS25999-2:2007. De esta forma, se convierte en la primera institución en México con dicha certificación y la primera a nivel mundial en el sector de concursos y sorteos.

El alcance del SGCN de Pronósticos incluye la celebración de concursos y sorteos de los productos de lotería en línea denominados Progol, Progol Revancha, Protouch, Chispazo, Chispazo Multiganador, Melate, Melate Revancha, Tris Extra, Tris Clásico y Gana Gato.

Los objetivos del SGCN de Pronósticos son:

- Mejorar de manera proactiva y continua los niveles de resistencia de la institución a ser afectada por un incidente o interrupción del negocio (resiliencia).
- Contar con un método ensayado que permita recuperar, después de una interrupción, la habilidad de la Entidad de suministrar sus productos y servicios clave (Captación de Apuestas), dentro de niveles operativos y periodos de tiempo aceptables.
- Establecer la capacidad probada de gestionar una interrupción del negocio y proteger la reputación, marca, cadena de suministro y actividades generadoras de valor de la organización.

El SGCN se compone de:

- El ciclo Planear, Hacer, Checar, Actuar (PHCA),A través de éste se establecen los objetivos y procesos necesarios para dar resultados en acuerdo con las especificaciones del SGCN.
- Plan de Gestión de Incidentes. Procedimiento en el que se clasifica y establece la forma de dar respuesta a un incidente.

- Plan de Continuidad del Negocio. Es la recopilación documentada de procedimientos e información que se desarrolla, recopila e implementa para la preparación de su uso en caso que Pronósticos sufra un incidente y así permita continuar con la entrega de sus actividades críticas a un nivel aceptable y predefinido.

Los beneficios que se obtienen con esta certificación son:

- Identificar escenarios de incidentes e interrupciones al negocio.
- Seleccionar la estrategia más adecuada para la continuidad de las operaciones críticas.
- Establecer y probar planes de continuidad del negocio.
- Desarrollar la capacidad de reaccionar ante un incidente bajo niveles de operación predefinidos.
- Mejorar la reputación de la institución.
- Obtener ventajas competitivas a través de la capacidad demostrada de mantener entregas.

Buenas prácticas en la Producción

La práctica de conceptualización de la observación de prácticas de juego responsable, asegurando la no venta a menores en cumplimiento a las leyes en materia de juegos y sorteos, evitar la adicción a los juegos electrónicos o de azar (ludopatía) y establecer mecanismos que delimiten montos máximos de venta.

La Subdirección General de Mercadotecnia al momento de solicitar a la Coordinación Técnica y Jurídica el registro del nombre del producto y logotipos ante el IMPI, debe procurar realizarlo en una sola exhibición, a fin de generar economías para Pronósticos, ya que hacerlo por separado genera doble gasto.

Áreas de oportunidad y cuellos de botella

Dentro del Proceso de Soporte Tecnológico y Organizacional, se recomienda eliminar del “Manual de Operación con el Proveedor de Lotería en Línea”, en el apartado de “Personal Autorizado para Acceder al Taller de Cómputo”, los nombres de los responsables de las

áreas, y dejar únicamente el cargo, ello debido a que los funcionario públicos pueden cambiar.

Dentro del Proceso de Alta y Baja de Agencias, en lo referente a la evaluación de la apertura de negocios, se observó que las Subdirecciones Regionales no tienen criterios homogéneos con respecto a determinar cercanía entre agencias y a la medición de los aforos de personas, de esta forma no existe un mecanismos homogéneo para determinar el área de mercado relevante para una agencia. Asimismo, no existe un formato común para indicar los motivos del rechazo de apertura de agencias por parte de las Subdirecciones Regionales.

Actualmente no se realizan los distintos estados financieros de la institución mediante algún software especializado, por lo que se podría mejorar la eficiencia y confiabilidad al realizarlo de una forma más automática.

Los siguientes factores pueden llegar a limitar la operación de Pronósticos:

- Plantilla de personal rígida. Si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.
- La determinación del presupuesto es exógena. Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, sin embargo, éste está supeditado a que sufra ajustes por parte de la SHCP y por ende afecte la operación estimada de Pronósticos.
- Política General de Austeridad Presupuestaria. La austeridad presupuestaria está basada en el recorte de gasto, sin embargo, algunos presentan impactos en los procesos de Pronósticos, tal es el caso de la disminución de gastos de gasolina, que puede impactar la supervisión de agencias, o el bajo crecimiento en el presupuesto de promoción y publicidad que limita las evaluaciones de los resultados de las mismas.
- Aplicación de otras políticas de aplicación general como la tala regulatoria, la cual presenta un bajo valor agregado a Pronósticos dada la actual estructura de sus procesos.

- La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos y por tanto tienen cierto grado de competencia entre sus productos.

CONCLUSIONES.

Descripción del programa y de su operación.

La misión de Pronósticos no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado, los cuales se pueden ofrecer a través de la red de agencias de pronósticos, como son el cobro de servicios o la venta de tiempo aire. Asimismo, no contempla como posibles fuentes de ingresos otras actividades que realiza Pronósticos diferentes a la realización de concursos y sorteos, pero que son necesarias para la realización de los mismos, como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.

La visión de Pronósticos indica otras fuentes de ingresos señaladas en su decreto de creación y no contempladas en la misión, sin embargo, también deja fuera los ingresos que se pueden obtener a través de otras actividades, como la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión de resultados.

De acuerdo a los operadores de Pronósticos la situación general de la economía del país no influye de manera negativa en sus ventas.

Pronósticos no otorga recursos directamente a la Asistencia Pública, sino que los entrega a Tesorería de la Federación, los cuales se incorporan al Presupuesto de Ingresos de la Federación como Producto de Ingresos Generales de Uso, Aprovechamiento o Enajenación de Bienes No Sujetos al Régimen de Dominio Público. Debido a esto, los procesos de: “difusión del programa”, “solicitud de apoyos”, “selección de beneficiarios” y “contraloría social” no son realizados por Pronósticos. Adicionalmente, debido a que Pronósticos no está facultado para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado, no se realizan acciones de “seguimiento a la utilización de los enteros”.

La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que

ambos participan en el mercado de sorteos y por tanto tienen cierto grado de competencia entre sus productos.

Análisis Global

Se considera que los procesos son adecuados para cumplir con el propósito de Pronósticos, el cual de acuerdo a su MIR 2010 es: "*Enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para continuar apoyando los programas de Asistencia Pública del Gobierno y mantener los niveles de rentabilidad alcanzados*".

Los indicadores de gestión internos de Pronósticos muestran que: a) la efectividad institucional global de acuerdo al indicador del Portales de 88.97%; b) la efectividad de acuerdo al modelo de CONEVAL es 95.625% c) la efectividad institucional de acuerdo a los principales puestos administrativos es de 76.37%; y c) las metas alcanzadas por proceso no presentan focos rojos que indiquen algún problema de efectividad.

Tanto el indicador del grado de suficiencia, como el de atributos muestran un valor de 100%.

Las áreas de oportunidad para la mejora en la operación de Pronósticos son las siguientes:

1. Planeación. El establecimiento de metas referentes al alta de agencias puede mejorar si se toman en cuenta aspectos regionales de las micro y pequeñas empresas, específicamente en cuanto a inseguridad.
2. Producción. Un procedimiento más homogéneo sobre el área de mercado relevante para una agencia, permitirá realizar planes de alta de agencias más eficientes, así como tener mejores criterios de rechazo de agencias, evitando rechazar agencias que podrían ser rentables.
3. El diseño de Pronósticos puede ser modificado a otros esquemas. Por ejemplo, se puede dar a un tercero la operación de la institución, a fin de que éste sea el encargado de generar un monto de recursos para enterarlos a la Tesorería de la Federación, a través de un monto fijo o un porcentaje de ventas, lo que resulte mayor. Lo cual permitirá que se genere una mayor cantidad de enteros.

Existen tres circunstancias que pueden generar diversos riesgos a la institución y son:

1. Plantilla de personal rígida. Si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.
2. La determinación del presupuesto es exógena. Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, sin embargo, éste está supeditado a que sufra ajustes por parte de la SHCP y por ende afecte la operación estimada de Pronósticos.
3. Políticas de Austeridad Presupuestaria General. La austeridad presupuestaria está basa en disminuir gastos muchas veces sin medir el impacto de los mismos en el desempeño de las instituciones.

Adicionalmente, existen otros factores, que si bien no ponen el riesgo directo a la institución, si implican ciertos costos y generan un bajo valor agregado a la misma, como son:

1. Implementación de otras políticas de aplicación general como la tala regulatoria, la cual presenta un bajo valor agregado a Pronósticos dada la actual estructura de sus procesos.
2. Costos de oportunidad de los servidores públicos por generar información solicitada por el Gobierno Federal.

Como buenas prácticas podemos señalar:

1. Implementación de un sistema de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008. De esta manera, Pronósticos cuenta con diferentes mecanismos para mantener una gestión de calidad.
2. Medición de procesos e implementación del Portal Integral del Sistema de Gestión (indicadores) con el objeto de supervisar todas las etapas de la operación de la institución.
3. EstableciBuenas Prácticas. Al final de cada procedimiento se encuentra un Plan de Calidad con actividades específicas, el responsable de verificarlos, la

frecuencia de la verificación, las principales características a verificar, los criterios de aceptación, el registro y el plan de acción ante situaciones "No Conformes".

4. Realización de auditorías internas periódicas a los procesos, aplicación de un "Sistema de no Conformes", así como, acciones correctivas, preventivas y de mejora que permiten que los procesos se mantengan actulizados.
5. El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios. Dicho sistema tiene una certificación por parte de la BSI que asegura la continuidad en la operación de los concursos y sorteos bajo escenarios de incidente o interrupciones del negocio, entre otras ventajas.

Resultados.

Planeación (Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación)

- El acceso a los documentos de planeación estratégica se considera adecuado.
- El tiempo en el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación se considera oportuno.
- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica y es adecuado su funcionamiento.
- En general, en el proceso de planeación estratégica participan los actores necesarios. Sin embargo, se observó en campo que los mecanismos para generar las metas de apertura de agencias, no toman en cuenta información regional sobre el entorno en que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional.
- Existen tres principales obstáculos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso: la planilla del personal no puede crecer, la determinación del presupuesto es exógena y la existencia de políticas generales de austeridad presupuestal para la planeación de actividades.
- En este proceso no se encontraron diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.
- Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo.
- Un área de oportunidad consiste en que se tome en cuenta el entorno social en el que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional; ello debido a

que factores como la inseguridad, afectan directamente la generación de nuevos puntos de venta, así como la continuidad de los establecidos.

- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 98 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Producción (Procesos Básicos de Negocios)

- Independientemente de que no aplique, Pronósticos tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda y se considera adecuado este mecanismo.
- Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios, y estos mecanismos son pertinentes,
- Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria.
- Las tareas del personal han estado aumentado y en un futuro puede existir la posibilidad de que sea insuficiente el personal con el que opera Pronósticos.
- No se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.
- En la visita a las Subdirecciones Regionales, se encontró que si bien todos realizan los mismos pasos para aceptar o rechazar el establecimiento de una nueva agencia, los parámetros para determinar la proximidad entre ellas y el aforo al negocio son diferentes entre cada una.
- Un área de de oportunidad es el establecimiento de un sistema o mecanismo que permita definir cuál es el mercado relevante de una agencia, con el objeto de valorar de mejor manera la aceptación o rechazo de las mismas.
- En el Proceso de Diseño de Nuevos Productos se identifican dos buenas prácticas: la primera es que la conceptualización de productos observa prácticas de juego responsable, la segunda es la búsqueda de ahorros mediante el registro del nombre del producto y logotipos ante el IMPI en una sola exhibición.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo.
- Calificación de:1) suficiencia general: 100, suficiencia especifica: 98 2) eficacia: 82.5, 3) atributos: 100.

Entrega de Enteros a la TESOFE

- Pronósticos cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de enteros y se considera que éstas son adecuadas.
- Pronósticos cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.) y se consideran adecuados.
- Existen procedimientos estandarizados que verifican el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de la TESOFE y estos procedimientos son pertinentes.
- Existen mecanismos para verificar que los apoyos lleguen a la TESOFE y estos mecanismos son adecuados
- No se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar la entrega de enteros a la TESOFE.
- Se consideraron adecuados los puntos de entrega de apoyos, ya que son transferencias bancarias.
- No se encontraron obstáculos para el desarrollo del proceso.
- No se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.
- Se considera un área de oportunidad la implementación de un software para la realización de los estados financieros, debido a que se podrían realizar más rápido y con mayor confiabilidad.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo.
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 100 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Supervisión y monitoreo

- Pronósticos implementó el Portal Integral de los Sistemas de Gestión, el cual es un sistema informático que permite una adecuada supervisión y monitoreo de las distintos procesos que realiza Pronósticos, permitiendo la evaluación de la gestión a distintos niveles (Proceso, Subdirección General, Institución)

- Existe, de manera sistematizada, dos documentos que dan cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos. Estos documentos son adecuados y se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa.
- El mayor obstáculo que se presenta para el desarrollo del proceso son los relacionados con las reducciones en presupuesto. Por ejemplo, la disminución de gastos de gasolina puede disminuir la prospección de agencias, así como, la supervisión de las mismas. En referencia a promoción y publicidad, se ha disminuido la evaluación de las mismas.
- Una buena práctica es la implementación del Portal Integral de los Sistemas de Gestión el cual permite una adecuada y eficaz supervisión y monitoreo.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo.
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia especifica: 100 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

RECOMENDACIONES.

Plantilla de personal rígida.

En lo que respecta a la planilla de personal. Si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.

Existen dos posibles soluciones:

- Tramitar ante la SHCP nuevas plazas para la incorporación de personal de apoyo a la institución en determinadas áreas.
- Solicitar se pueda ampliar la autorización de recursos o dar una autorización especial para la contratación de personal por honorarios.

La primera se considera que tiene una factibilidad baja debido a la política de austeridad seguida por la presente administración, además en caso de realizarse se continúa con una plantilla laboral rígida. La segunda acción se considera con mayor factibilidad, sin embargo, la realización de la misma no depende de Pronósticos debido a que para realizarla se necesita el visto bueno de la SHCP a pesar de que la institución pueda contar con recursos para llevarla a cabo, debido a que se ha apreciado que la cantidad de enteros a entregar a la TESOFE se ha cumplido en los últimos años.

Cualquiera de las dos opciones se debe implementar a través de la Subdirección General de Administración. El beneficio de la primera propuesta es disminuir la carga laboral actual del personal de Pronósticos. La segunda opción cuenta con el beneficio de la primera, pero además otorga flexibilidad a la plantilla laboral, lo que permitirá responder mejor a una ampliación del personal debido al crecimiento mismo de la operación de la institución, como sería el caso de la prestación de nuevos servicios (por ejemplo de valor agregado) o de supervisión de nuevas agencias, si hubiera una fuerte ampliación de las mismas.

Determinación exógena del presupuesto y Políticas de austeridad de la Administración Pública Federal

Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, además es el único responsable de hacer frente a sus propios compromisos mediante recursos propios. Sin embargo, debe observar todas las políticas de aplicación general emitidas por el Gobierno Federal, lo cual lleva a compromisos específicos de reducción del gasto de operación en diversos rubros en los cuales no puede disminuir sus gastos, como son gasolina, viáticos para supervisiones de agencias, así como otros que pueden hacer que la información para la toma de decisiones no sea oportuna, como es el caso de la disminución de estudios de evaluación de campañas publicitarias.

Asimismo, dado que el presupuesto debe ser autorizado, siempre existe un fuerte riesgo de que no se apruebe hasta que se realizan los recortes o ajustes solicitados por las políticas de aplicación general en la materia. Si la institución ya se encuentra en el punto mínimo de gasto, una reducción del mismo puede empezar a limitar sus resultados de gestión de manera paulatina y por tanto poner en riesgo a la institución tarde o temprano. Además podría limitarse la capacidad de respuesta de la misma dado el ambiente de competencia a que se encuentra sujeta en el mercado por parte de competidores privados.

En este sentido existen dos posibles soluciones:

- Continuar con el esquema de solicitud de excepción anual de no recorte o ampliación una vez realizado el recorte, del presupuesto en los factores críticos en los cuales la institución no puede reducir aún más sus gastos sin poner riesgo la operación de la institución.
- Solicitar una excepción permanente de disminución en los factores críticos que Pronósticos determina como esenciales para realizar adecuadamente su gestión de operación.

La primera se considera que tiene buena factibilidad debido a que se ha conseguido en algunos casos la ampliación del gasto destinado a determinado rubro, como es el caso de la gasolina; sin embargo, el riesgo siempre continúa presente y además implica costos de

transacción por parte del personal de Pronósticos durante cada ejercicio fiscal. La segunda opción disminuye los costos de transacción debido a que de conseguirla se aplicaría durante cierto periodo de tiempo, además de eliminar el riesgo de posibles recortes de manera anual; sin embargo la realización de la misma se considera poco factible, debido a que es más difícil negociar para un periodo de varios años, que para uno sólo. Cualquiera de las dos opciones se debe implementar a través de la Subdirección General de Administración.

Con el objeto de solucionar de fondo los problemas anteriormente mencionados, así como aumentar la generación de enteros objeto del propósito de Pronósticos, se debe explorar y evaluar la factibilidad de implantar un diseño institucional diferente, que le otorgue mayores libertades de planeación y ejecución de su presupuesto. Dicho mecanismo podría estar constituido por la subrogación del servicio, sujeto a la entrega de un mínimo de enteros a la Federación (el cual por lo menos debe ser el mismo que el actualmente generado y proyectado) o un porcentaje de ventas, el que resulte mayor de los dos, como se realiza actualmente en otros países.

Participación de LOTENAL en el Consejo Directivo de Pronósticos

De acuerdo al *Decreto de Creación de Pronósticos* un representante de la Lotería Nacional debe forma parte de Órgano de Gobierno, así, si se toma en cuenta que en la actualidad tanto Pronósticos como Lotería Nacional para la Asistencia Pública participan en el mercado de sorteos, la participación del representante de esta última institución dentro del Consejo Directivo de Pronósticos, puede generar conflictos de intereses basados en que existe cierto grado de competencia entre los productos de ambas instituciones.

Por lo tanto, se recomiendan que el representante de LOTENAL no forme parte del Consejo Directivo.

Se considera que la propuesta tiene una factibilidad baja debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta es el Ejecutivo Federal.

En caso de que se lleve a cabo la implementación de la propuesta, Pronósticos podrá incrementar la certeza de que las decisiones sobre la autorización de los precios de sus

productos, así como los nuevos productos que diseñe, no serán tomados por agentes con los que pudiese tener cierto grado de competencia, entre otras decisiones que pudiesen afectar directamente a la institución.

Misión.

Acorde a lo establecido es su decreto de creación, Pronósticos establece como su misión "*Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.*"

La misión anteriormente señalada, no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado que se pueden ofrecer a través de la red de agencias de pronósticos, los cuales son incluidos en su visión. Asimismo, no contempla como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.

Se propone que Pronósticos modifique su Misión para incluir las fuentes de ingreso anteriormente mencionadas, una posible redacción puede ser:

"*Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de concursos y sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, así como de otros servicios y productos estipulados en el decreto de creación, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.*"

La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería la Dirección General.

La implementación de la propuesta permite relacionar la operación de Pronósticos con su Misión, a fin de generar congruencia entre ambas partes.

Visión.

Como su Visión Pronósticos establece: "*Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos, Sorteos y Servicios de valor agregado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.*"

La Visión anteriormente señalada no contempla como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.

Se propone que Pronósticos modifique su Visión para incluir las fuentes de ingreso anteriormente mencionadas, una posible redacción puede ser:

"*Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos y Sorteos, así como mediante la proveeduría eficiente de aquellos servicios y productos contemplados en el decreto de creación, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.*"

La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería la Dirección General.

La implementación de la propuesta permite relacionar la operación de Pronósticos con su Misión y Visión, a fin de generar congruencia entre ambas partes.

Evaluación de Negocios

En el proceso para evaluar la apertura de negocios, se observó que las Subdirecciones Regionales no tienen criterios homogéneos con respecto a determinar la cercanía entre agencias, así como de la medición de los aforos de personas a los negocios que solicitan

el establecimiento de una agencia. Asimismo, no existe un formato para indicar los motivos del rechazo de apertura de agencias.

Para las tres problemáticas, se recomienda tener criterios homogéneos que definan la cercanía entre agencias y metodologías homogéneas para el cálculo del aforo de personas. Además, se recomienda que exista un formato con el que se le informe a la persona interesada las principales razones por las cuales se rechazó la apertura de la agencia.

Con respecto a la determinación de la cercanía entre agencias y a la estimación de los aforos, se considera que la propuesta tiene una factibilidad alta debido a que al momento de la evaluación, Pronósticos se encontraba realizando un proyecto para determinar las áreas relevantes de ventas para las agencias de Pronósticos y dado a que ambas problemáticas están relacionadas con dicha determinación, se considera que Pronósticos se encuentra trabajando en solventar, de forma pertinente, dichas problemáticas.

Con respecto a la propuesta de generar un formato, se considera que dicha propuesta tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de implementarla es la Subdirección General de Ventas.

Eliminar nombres.

Dentro del Proceso de Soporte Tecnológico y Organizacional, el "*Manual de Operación con el Proveedor de Lotería en Línea*", en el apartado de "*Personal Autorizado para Acceder al Taller de Cómputo*", tiene los nombres de los responsables de las áreas.

Independientemente de que Pronósticos tiene un esquema de modificación de normatividad eficiente, se recomienda omitir los nombres en el manual y dejar sólo los cargos, para disminuir cargas de trabajo, en caso de que haya rotación de los responsables del área.

La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de implementarla es la Subdirección General de Informática.

Cómo se mencionó, el beneficio de implementar la propuesta es la disminución de la carga de trabajo, en caso de que haya rotación de los responsables del área.

Información de diagnósticos regionales

La planeación estratégica si bien se debe realizar al más alto nivel de la institución, es necesario que involucre a otros actores que laboren de manera más directa en el establecimiento de metas de alta de agencias. En específico, se observó en las visitas a las Subdirecciones Regionales, que para el establecimiento de las metas de apertura a nivel regional no es tomado en cuenta el entorno en que se desarrollan, las micro y pequeñas empresas de cada región. Así, existen regiones en las cuales no se puede llegar a cumplir una meta de crecimiento en el alta de agencias, pues el entorno en que se desarrollan los negocios se encuentra deteriorado, tal es el caso, de la existencia de alta inseguridad en la región norte (Ciudad Juárez, Chihuahua y Gómez Palacio, Durango). Razón por la cual micro y pequeñas empresas han cerrado afectando con ello el desempeño de la Subdirección Regional.

En este sentido se recomienda que la generación de metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de Pronósticos, tome en cuenta diagnósticos regionales, principalmente del entorne de negocios de las micro y pequeñas empresas.

Dichos diagnósticos regionales pueden estar basados en información sobre:

- Niveles de inseguridad. Para ello, existen bases de datos donde se pueden obtener desde niveles de denuncias hasta número de homicidios. Por ejemplo, está la Base de Datos de los Homicidios presuntamente relacionados con la delincuencia organizada; con esta herramienta se pueden realizar análisis estadísticos y obtener información desagregada mensual, a nivel estatal y municipal, de todo el país, de diciembre de 2006 hasta diciembre del 2010.
- Indicadores socio-económicos. Los indicadores socio-económicos por localidad o municipio permiten tener un aproximado de cómo funcionará la demanda. Para ello, una fuente para conocer indicadores socio-económicos de los municipios y localidades del país es CONAPO. Por ejemplo, el grado de marginación de los municipios o de las localidades es un indicador que da información con respecto a los niveles de vida de las personas que habitan cierto municipio o localidad. Dicho índice contiene información con respecto a: Población total; porcentaje de población de 15 años o más analfabeta; porcentaje de población de 15 años o más

sin primaria completa; porcentaje de viviendas particulares sin drenaje ni excusado; porcentaje de viviendas particulares sin energía eléctrica; porcentaje de viviendas particulares sin agua entubada en el ámbito de la vivienda; porcentaje de viviendas particulares con algún nivel de hacinamiento; porcentaje de viviendas particulares con piso de tierra; y porcentaje de viviendas particulares sin refrigerador.

La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que si bien el responsable de implementarla sería la Dirección General, los diagnósticos pueden ser desarrollados por las Subdirecciones Regionales.

Al tomar en cuenta dichos indicadores en el proceso de generación de metas, Pronósticos podrá tener más elementos para incrementar su objetividad en la generación de las mismas.

Elaboración de Estados Financieros

Los estados financieros que se elaboran en Pronósticos tienen procedimientos en los que interactúan los operadores directamente, pudiéndose hacer esto me manera más mecánica.

Por ello, se recomienda el uso de software especializado.

La recomendación tiene una factibilidad media debido a la política de austeridad seguida por la presente administración.

Con el uso de este software se logrará dar mayor agilidad y confianza en la elaboración de los estados financieros, los cuales son un insumo básico para calcular el remanente de operación que se destinará como entero.

ANEXOS DE LA EVALUACIÓN

ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

I. Datos del coordinador de la Evaluación(responsable del llenado)

1.1 Nombre: Gerardo Esquivel Hernández

1.2 Cargo: Responsable de la Evaluación

1.3 Institución a la que pertenece: El Colegio de México A. C.

1.4 Correo electrónico: gesquive@colmex. mx

1.5 Teléfono (con lada): (55) 54 49 30 00

1.6 Fecha de llenado (dd.mm.aaaa): 2 3 - 1 1 - 2 0 1 0

II. Evaluación del programa

3.1 Periodo evaluado (año(s)) de operación del programa que incluye la evaluación):
2010

3.2 Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación:
Subdirección General de Administración y Finanzas

3.3 Tipo de contratación:
|___| Asignación directa a personas morales o físicas
|_X_| Asignación directa a organismo público (Convenio)
|___| Invitación a por lo menos tres
|___| Licitación pública

3.4 Costo de la evaluación (monto establecido en el convenio o contrato, incluyendo IVA en el caso que aplique en letra y número):

Setecientos noventa y nueve mil doscientos cuarenta pesos m.n. 00/100 $ 7 9 9 2 4 0

III. Identificación del programa

3.1 Nombre del programa: Pronósticos para la Asistencia Pública

3.2 Siglas: Pronósticos

3.3 En caso de que aplique, listar los subprogramas pertenecientes al programa:

1. NA	4. NA
2. NA	5. NA
3. NA	6. NA

3.4 En caso de que aplique, nombrar la estrategia o programa concentrador al que pertenece el programa, en caso de pertenecer a más de una. (Ej. Pro-Árbol, Vivir Mejor):

1. NA	4 NA
2. NA	5 NA
3. NA	6 NA

3.4 Dependencia o entidad coordinadora del programa:
Pronósticos para la Asistencia Pública

3.6 Dependencia(s) y/o entidad(es) que participa(n) en la operación del programa	**3.7 Especifique la forma de participación de cada dependencia o entidad.**
1. Secretaría de Gobernación	Forma parte del consejo directivo, el cual es el órgano de gobierno de Pronósticos para la Asistencia Pública.
2. Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Forma parte del consejo directivo, el cual es el órgano de gobierno de Pronósticos para la Asistencia Pública.
3. Secretaría de Salud	Forma parte del consejo directivo, el cual es el órgano de gobierno de Pronósticos para la Asistencia Pública.
4. Secretaría de la Función Pública	Forma parte del consejo directivo, el cual es el órgano de gobierno de Pronósticos para la Asistencia Pública.
5. Lotería Nacional para la Asistencia Pública	Forma parte del consejo directivo, el cual es el órgano de gobierno de Pronósticos para la Asistencia Pública.

3.8 Instancia(s) ejecutora(s) del programa:

Pronósticos para la Asistencia Pública

3.9 Dirección de la página de internet del programa:
www.pronosticos.gob.mx

3.10 ¿En qué año comenzó a operar el programa? (Ej. 1999) 1 9 7 8

III. Presupuesto

3.1 Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).

3.1.1 Aprobado: $ N O A P L I C A

3.1.2 Modificado: $ N O A P L I C A

3.1.3 Ejercido: $ N O A P L I C A

3.2 Clave presupuestaria (programa presupuestario): No aplica

3.3 ¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento? ¿Cuál?
Pronósticos opera mediante recursos propios obtenidos principalmente de la realización de sorteos sobre resultados de competencias deportivas, números tomados de un conjunto y sorteos de premiación inmediata

3.4 Indique las fuentes de financiamiento del programa (Federal, Estatal, Municipal, etc.):

De acuerdo al artículo segundo de su decreto de creación, Pronósticos puede obtener ingresos mediante:

I. La organización y/o participación en la operación y celebración a nivel nacional e internacional de concursos y sorteos con premios en efectivo o en especie, organizados por la propia institución o por terceros, como son:

a) Pronósticos sobre resultados de competencias deportivas;

b) Pronósticos de números tomados de un conjunto;

c) Sorteos de premiación inmediata: raspados, instantáneos, ventanilla, desprendibles y electrónicos, con excepción de las máquinas tragamonedas a que se refiere el artículo noveno del Reglamento de la Ley Federal de Juegos y Sorteos;

d) Concursos o sorteos a través de terminales bancarias, terminales en punto de venta, teléfonos, Internet u otros medios de comunicación electrónica;

e) Sorteos en todas sus modalidades, entre los que se encuentran los señalados en los incisos c) y d) anteriores; y

f) Aquellos que conforme a la Ley Federal de Juegos y Sorteos, autoricen previamente la Secretaría de Gobernación y el Consejo Directivo.

II. El cobro de los servicios ya sea parciales o totales, por la operación de sorteos como los mencionados en el punto anterior, organizados o patrocinados por terceros.

III. La realización de actividades, tales como:

a) La venta de espacios publicitarios en el material operativo;

b) La venta de los derechos o aceptación del patrocinio de la transmisión indistinta por radio o televisión de los concursos o sorteos que realice el organismo y de la publicación de los resultados en medios de comunicación masiva;

c) Recibir pagos de servicios tales como luz, teléfono, tiempo aire o cualquier otro similar, previo cobro del servicio;

d) Aceptar, utilizando la red de agentes distribuidores de los productos del organismo, aportaciones de terceros para Instituciones de asistencia pública o privada, previo cobro del servicio;

e) Rentar bienes inmuebles propiedad de la Entidad, y

f) Cualquier otra que permita la mejor administración del organismo dentro de su objeto y fin.

IV. La venta de productos, sorteos, eventos y servicios del organismo, mediante actividades promocionales con terceros.

3.5 Ramos presupuestales de asignación de recursos (puede poner más de uno cuando sea el caso):

Pronósticos para la Asistencia Pública no recibe asignación de recursos de algún ramo presupuestal

3.6 ¿Cuál es el esquema de ejecución de recursos del programa?

[ ] Descentralizado, las instancias estatales o municipales ejercen los recursos

[ ] Nacional, el gobierno federal ejerce los recursos, aunque el programa opera en el ámbito local

[x] Nacional, no ejerce recursos del gobierno federal

IV. Normatividad

4.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? Ej. 25/06/07 (puede seleccionar varios)

			D	d	-	m	m	-	a	A	a	a
		Reglas de operación……..	-	-		-	-		-	-	-	-
		Ley Federal de Juegos y Sorteos……	3	1		1	2		1	9	4	7
		Reglamento de la ley de jeugos y sorteos…….	1	7		0	9		2	0	0	4
		Reglamento de Agentes…….	0	1		0	8		2	0	0	6
		Reglamento del sorteo Chispazo….	2	8		0	5		2	0	1	0
		Reglamento del sorteo Melate-Revancha……	1	9		0	8		2	0	1	0
		Reglamento del sorteo Melate-Retro…….	2	8		0	5		2	0	1	0
		Reglamento del concurso Progol – Revancha…….	2	9		0	3		2	0	1	0
		Reglamento de Pronósticos Interactivos…….	2	9		0	2		2	0	0	8
		Reglamento de funcionamiento de los concursos Protouch…….	2	9		0	1		2	0	1	0
		Reglamento para el sorteo Pronósticos Rápidos…….	2	9		0	1		2	0	1	0
		Reglamento de funcionamiento de los sorteos Instantáneos en Línea…	2	9		0	1		2	0	1	0
		Reglamento del sorteo Tris…….	2	9		0	1		2	0	1	0
		Reglamento del sorteo Pronos Mas	2	8		0	5		2	0	1	0
		Decreto…….	2	3		0	2		2	0	0	6
		Estatuto Orgánico…….	2	2		1	1		2	0	0	6
		Lineamientos…….										
		Manual de Operación…….										
		Memorias o informes…….										
		Otra:…….										
		Ninguna…….										

4.2 Describa el **Objetivo** del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.) (en un espacio máximo de 700 caracteres)

<u>El objetivo de Pronósticos para la Asistencia Pública de acuerdo a su decreto de creación es la obtención de recursos destinados a la asistencia pública</u>

4.3 Describa el Fin del programa señalado en la matriz de indicadores:
Enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para continuar apoyando los programas de asistencia pública del Gobierno y mantener los niveles de rentabilidad Alcanzados

4.4 Describa el Propósito del programa señalado en la matriz de indicadores:
Enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para continuar apoyando los programas de asistencia pública del Gobierno y mantener los niveles de rentabilidad Alcanzados

V. Cobertura y focalización

5.1 De acuerdo con la normatividad, ¿En qué entidades federativas el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)

[x] En las 31 entidades federativas y en el D.F.

[ ] En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F.

[ ] Sólo en algunas de las entidades federativas, indique cuáles:

- [ ] Aguascalientes
- [ ] Baja California
- [ ] Baja California Sur
- [ ] Campeche
- [ ] Chiapas
- [ ] Chihuahua
- [ ] Coahuila
- [ ] Colima
- [ ] No Especifica
- [ ] Distrito Federal
- [ ] Durango
- [ ] Guanajuato
- [ ] Guerrero
- [ ] Hidalgo
- [ ] Jalisco
- [ ] México
- [ ] Michoacán
- [ ] Morelos
- [ ] Nayarit
- [ ] Nuevo León
- [ ] Oaxaca
- [ ] Puebla
- [ ] Querétaro
- [ ] Quintana Roo
- [ ] San Luis Potosí
- [ ] Sinaloa
- [ ] Sonora
- [ ] Tabasco
- [ ] Tamaulipas
- [ ] Tlaxcala
- [ ] Veracruz
- [ ] Yucatán
- [ ] Zacatecas

5.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)

- [ ] Estado
- [ ] Municipio
- [ ] Localidad
- [x] No aplica

5.3 Especifique los criterios de focalización

El decreto de creación establece en el artículo segundo que el objetivo de Pronósticos para la Asistencia Pública es la obtención de recursos destinados a la asistencia pública. Sin embargo, el artículo Décimo primero de su decreto de creación: Los recursos que obtenga Pronósticos para la Asistencia Pública, deducidas las erogaciones derivadas del gasto corriente, inversión física y obra pública contenidas en el presupuesto anual autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como las cantidades que se destinen a formar la reserva de contingencia y las demás que acuerde constituir su Consejo Directivo, se enterarán a la Tesorería de la Federación, dentro del plazo que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su importe deberá aparecer en la liquidación que al efecto se formule, con apoyo en los estados financieros relativos, a fin de que se destinen a la asistencia pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro.

5.4 Especifique las características de focalización (en un espacio máximo de 900 caracteres):
No aplica, debido a que el decreto de creación establece que se entregaran los enteros a la Tesorería de la Federación a fin de que se destinen a la asistencia pública

VI. Población objetivo

6.1 Describa la población objetivo del programa (en un espacio máximo de 400 caracteres):

La Asistencia Pública mediante transferencias de enteros a la Tesorería de la Federación.

6.2 Describa las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa (incluya tantos renglones como tipos de beneficiarios):

Beneficiario	Características
Tipo de beneficiario A	Tesorería de la Federación.

ANEXO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA

Síntesis de la descripción de la operación del programa

Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos) es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Presidencial el 24 de febrero de 1978.

El objeto y fin de Pronósticos es la obtención de recursos destinados a la asistencia pública mediante:

I. La organización y/o participación en la operación y celebración a nivel nacional e internacional de concursos y sorteos con premios en efectivo o en especie, organizados por la propia institución o por terceros.

II. El cobro de los servicios ya sea parciales o totales, por la operación de sorteos organizados o patrocinados por terceros.

III. La realización de actividades, tales como: la venta de espacios publicitarios en el material operativo; venta de los derechos o aceptación del patrocinio de la transmisión de los concursos o sorteos y de la publicación de los resultados en medios de comunicación masiva; recibir pagos de servicios; Aceptar las aportaciones de terceros para Instituciones de asistencia pública o privada, previo cobro del servicio; rentar bienes inmuebles propiedad de la Entidad, y cualquier otra que permita la mejor administración del organismo dentro de su objeto y fin.

IV. La venta de productos, sorteos, eventos y servicios del organismo, mediante actividades promocionales con terceros.

De los anteriores la realización de concursos y sorteos es la principal actividad a través de la cual Pronósticos obtiene recursos.

La misión de Pronósticos es "*Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.*"

La operación de Pronósticos iniciacon la planeación anual de ventas y generación de enteros que se realiza en el mes de agosto y septiembre, posteriormente se realiza un proceso anual de Reflexión Estratégica, el cual permite alinear la Visión y Cultura Organizacional con el Objetivo Institucional, Objetivos Estratégicos y Ejes Rectores para capitalizar los recursos, fortalecer las capacidades clave y generar ventajas competitivas sostenibles. De estos procesos se elabora el Programa de Desarrollo Institucional y el Programa Anual Ejecutivo.

Debido a que el decreto de creación establece que Pronósticos entregará los enteros a la Tesorería de la Federación (TESOFE), dentro del plazo que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que se destinen a la asistencia pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro. La operación de Pronósticos termina con la liquidación del importe de los enteros en los estados financieros de la institución, por lo que solo se tiene únicamente como beneficiario a la TESOFE, por lo que no es necesario realizar actividades de difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios y distribución de apoyos.

Para la obtención de recursos (producción) destinados a la asistencia pública,Pronósticos realizará principalmente:

I. Concursos sobre resultados de competencias deportivas (Progol, Protouch)

II. Sorteos de números tomados de un conjunto (Melate, Tris, Chispazo)

III. Sorteos de premiación inmediata como son raspados, instantáneos, ventanilla, desprendibles y electrónicos,

IV. Servicios de valor agregado mediante teléfonos móviles como son los resultados de sorteos.

Para realizar los concursos y sorteos Pronósticos realiza los siguientes procesos:

I. Diseño y desarrollo de nuevos productos.

II. Generación de demanda

III. Alta y bajas de agencias

IV. Captación de apuestas

V. Realización de concursos y sorteos

VI. Pago de Premios

Pronósticos cuenta con dos tipos de clientes, el Primario son los agentes, los cuales son personas capacitadas y autorizadas para el manejo y venta de los productos Institucionales a través de una terminal. El Secundario son los concursante, los cuales adquieren los productos que ofrece Pronósticos a través de los clientes primarios.

Los productos que ofrece Pronósticos se comercializan mediante distintos canales de venta como son:

I. Agencias tradicionales, las cuales cuentan con terminales en línea conectadas en tiempo real al sistema central de captación de apuestas

II. Agencias Especiales, las cuales implementan unasoluciónde nominadaB2BoBussinestoBussinesparavenderdirectamenteatravés delascajasregistradorasdecadenasdetiendasdeautoservicio.

III. Agencias Especiales B3B, las cuales amplían la soluciónB2Bincorporandounintegradorquefungecomoimplementadordecadenascon menosde500puntosdeventa.

IV. Comercialización y venta de productos a través de internet.

V. Incorporación de avances tecnológicos en la telefonía celular como son uso de Tecnología celular, Blackberry y Iphone para la venta de productos, consulta de resultados a través de mensajes SMS.

La entrega de enteros (apoyo) a la TESOFE se realiza de manera mensual y se realizan las liquidaciones correspondientes en los estados financieros de la institución. Por último, no se realizan acciones de seguimiento sobre los recursos que se otorgan a la SHCP mediante la TESOFE (beneficiario) debido a que Pronósticos no está facultado a solicitar información a las mismas.

Fuentes:

- Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de Febrero de 1978, modificado el 23 de febrero de 2006.
- Estatuto Orgánico de Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Programa Anual Ejecutivo 2010
- Programa de Desarrollo Institucional 2010

ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso : Programación y Control Presupuestal.		**Número secuencia: 1**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Planeación**	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Realizar la planeación presupuestal de los recursos humanos, materiales y financieros para obtener la autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, manteniendo el control, a través de una vigilancia de las diferentes operaciones que realizan las áreas, dando cumplimiento a los compromisos normativos e institucionales.	
Área responsable del proceso: Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal. Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal / Coordinador de Planeación, Seguimiento y Evaluación Presupuestal. Gerente de Recursos Humanos / Auxiliar Administrativo de Plantilla de Personal. Área Solicitante. Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal/ Analista Especializado en Seguimiento y Control Presupuestal. Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal, Coordinadores de Presupuesto y Servicios Personales y de Planeación, Seguimiento y Evaluación Presupuestal. Director de Finanzas Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal. Áreas Usuarias Internas y las Instancias Externas.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Modelo del Proyecto del Presupuesto.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal.
2 Proyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos Institucional.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal / Coordinador de Planeación, Seguimiento y Evaluación Presupuestal.
3 Anteproyecto de Presupuesto Regularizable de Servicios Personales.	Gerente de Recursos Humanos / Auxiliar Administrativo de Plantilla de Personal.
4 Carátulas de las Nóminas.	Gerente de Recursos Humanos / Auxiliar Administrativo de Plantilla de Personal.
5 Requisición de Compra.	Área Solicitante.
6 Pedido o Contrato con Suficiencia Presupuestal.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal/ Analista Especializado en Seguimiento y Control Presupuestal.
7 Reportes De Los Resultados Alcanzados	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal, Coordinadores de Presupuesto y Servicios Personales y de Planeación, Seguimiento y Evaluación Presupuestal.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Modelo del Proyecto del Presupuesto.	Gerencia de Consultoría y Desarrollo el Modelo del Proyecto de Presupuesto.

2 Proyecto del Presupuesto de Ingresosy Egresos Institucional.	Director de Finanzas
3 Anteproyecto de Presupuesto Regularizable de Servicios Personales.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal/ Coordinador de Presupuesto y Servicios Personales
4 Carátulas de las Nóminas.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal/ Coordinador de Presupuesto y Servicios Personales
5 Requisición de Compra.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal/ Analista Especializado en Seguimiento y Control Presupuestal.
6 Pedido o Contrato con Suficiencia Presupuestal.	Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal.
7 Reportes De Los Resultados Alcanzados	Áreas Usuarias Internas y las Instancias Externas.

NOMBRE DEL PROCESO: Programación y Control Presupuestal.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Este procedimiento inicia con la premisa de maximizar la generación de los recursos económicos para apoyar los programas de asistencia pública del Gobierno Federal y con el Proceso de Planeación, Integración, Ejecución y del presupuesto anual. El Director General se encarga de recibir documentos y revisar, en caso de solicitar cambios, regresa a la Subdirección General de Administración y Finanzas para su atención y presenta en sesión al Consejo Directivo para su autorización, en su caso, hace del conocimiento elpresentado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Este proceso concluye con la evaluación del mismo, informando con oportunidad a las diferentes instancias.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso : Indicadores de Gestión.		**Número secuencia: 2**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Planeación**	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Contar con los parámetros adecuados para autoevaluarse y mejorar los servicios a través de la operación diaria, evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, informando los resultados a la Secretaría de la Función Pública (SFP) así como al Subdirector General de Administración y Finanzas y Director General de Pronósticos para la Asistencia Pública.	
Área responsable del proceso: Subdirector General de Administración y Finanzas. Gerencia Administrativa de Ventas. Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal. Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal. Director General y Subdirector General de Administración y Finanzas. Director de Finanzas.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Oficio de Solicitud de Autorización.	Subdirector General de Administración y Finanzas.
2 Oficio con Información Mensual.	Gerencia Administrativa de Ventas.
3 Reporte del Sistema de Indicadores de Gestión.	Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal.
4 Carpeta de Resultados de Gestión y Reporte del Sistema de Indicadores de Gestión.	Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal.
5 Reporte Del Sig/Carpeta de Resultados de Gestión.	Director de Finanzas.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Oficio de Solicitud de Autorización.	Director de Finanzas.
2 Oficio con Información Mensual.	Coordinador de Seguimiento y Control Presupuestal.
3 Reporte del Sistema de Indicadores de Gestión.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal.
4 Carpeta de Resultados de Gestión y Reporte del Sistema de Indicadores de Gestión.	Gerente de Seguimiento y Control Presupuestal.
5 Reporte Del Sig/Carpeta de Resultados de Gestión.	Director General y Subdirector General de Administración y Finanzas.

NOMBRE DEL PROCESO:
Indicadores de Gestión.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Este instructivo inicia con el establecimiento de los Indicadores de Gestión entre Pronósticos para la Asistencia Pública y el Comisario Público Propietario del Sector Hacienda designado por la Secretaría de la Función Pública ante el Órgano de Gobierno de la Entidad, mediante el Sistema de Indicadores de Gestión (SIG) diseñado por la SFP para tal efecto y concluye con el envío de los resultados a la SFP y a las áreas usuarias de Pronósticos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso Diseño y desarrollo de nuevos productos.		**Número secuencia: 6**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción**. Desarrollo de nuevos productos	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Definir las actividades para el diseño y desarrollo de nuevos productos, modificaciones y/o nuevas modalidades de venta de los actuales, para contar con un portafolio completo de productos en la Institución y cubrir los diferentes nichos de mercado dentro de la categoría de Juegos de Azar, con la finalidad de tener mayor número de consumidores.	
Área responsable del proceso: Director y/o Subdirector de Marcas Gerente de Consultoría y Desarrollo Coordinador Técnico Y Jurídico Coordinador Técnico Y Jurídico / Gerente Jurídico. Dirección General y/o Comité Directivo. Gerencia de Recursos Materiales. Director de finanzas. Responsable de las Áreas Involucradas Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas. Consejo Directivo. Gerente Administrativo de Ventas/ Coordinador de Seguimiento de Envío de Materiales. Subdirector General de Ventas/ Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas/ Gerente Administrativo de Ventas. Secretaría de Gobernación.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Análisis de viabilidad.	Director y/o Subdirector de Marcas.
2 Estudios cualitativos y/o cuantitativos.	Director y/o Subdirector de Marcas.
3 Estudio Actuarial.	Director y/o Subdirector de Marcas.
4 Corrida Financiera.	Director y/o Subdirector de Marcas.
5 Plan de Trabajo.	Director y/o Subdirector de Marcas.
6 Nombre del nuevo proyecto.	Director y/o Subdirector de Marcas.
7 Realización del Logotipo.	Director y/o Subdirector de Marcas.
8 Creación y/o Modificación de Reglamento.	Director y/o Subdirector de Marcas.
9 Plan de Negocios.	Director y/o Subdirector de Marcas.
10 Volantes.	Director y/o Subdirector de Marcas.
11Constancia de Liberación Técnica.	Gerente de Consultoría y Desarrollo.
12 Constancia de Liberación del Proyecto.	Coordinador Técnico Y Jurídico
13 Plan de Capacitación.	Director y/o Subdirector de Marcas.
14 Reglamento y anexos.	Coordinador Técnico Y Jurídico / Gerente Jurídico.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Análisis de viabilidad.	Dirección General y/o Comité Directivo.
2 Estudios cualitativos y/o cuantitativos.	Gerencia de Recursos Materiales.
3 Estudio Actuarial.	Gerencia de Recursos Materiales.
4 Corrida Financiera.	Director de finanzas.
5 Plan de Trabajo.	Responsable de las Áreas Involucradas.

6 Nombre del nuevo proyecto.	Coordinador Técnico Y Jurídico / Gerente Jurídico.
7 Realización del Logotipo.	Coordinador Técnico Y Jurídico / Gerente Jurídico.
8 Creación y/o Modificación de Reglamento.	Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas.
9 Plan de Negocios.	Consejo Directivo.
10 Volantes.	Gerente Administrativo de Ventas/ Coordinador de Seguimiento de Envío de Materiales.
11Constancia de Liberación Técnica.	Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas.
12 Constancia de Liberación del Proyecto.	Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas.
13 Plan de Capacitación.	Subdirector General de Ventas/ Subdirector General de Mercadotecnia/ Director y/o Subdirector de Marcas/ Gerente Administrativo de Ventas.
14 Reglamento y anexos.	Secretaría de Gobernación.

NOMBRE DEL PROCESO: Diseño y desarrollo de nuevos productos.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Este procedimiento inicia con el análisis de viabilidad de nuevos proyectos elaborado por la Subdirección General de Mercadotecnia, que por medio de estudios cualitativos y/o cuantitativos, Estudio Actuarial, Corrida Financiera, Creación y/o Modificación de Reglamento y Plan de Negocios, que son herramientas para el desarrollo de nuevos productos; y complementando el estudio con la Realización del Logotipo, Volantes, Constancias de Liberación Técnica y del Proyecto, que conjuntamente con el Director y/o Subdirector de Marcas también intervienen el Gerente de Consultoría y Desarrollo y Coordinador Técnico Y Jurídico. Termina cuando el producto está listo para salir al mercado y tiene la validación en condiciones de uso; lo que implica que el proyecto fue previamente autorizado.

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso: Generación de Demanda.	**Número secuencia: 3**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Generación de Demanda
Ámbito(s) de operación	Federal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
Objetivo del proceso: Determinar la estrategia de mercadotecnia, publicidad y promoción en medios de comunicación y puntos de venta adecuados para cada producto, que facilite el proceso para lograr las metas de venta con clientes actuales y buscar el posicionamiento en los clientes potenciales.
Área responsable del proceso: Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios Y Director de Desarrollo Institucional. Subdirector General de Ventas Subdirector General de Ventas, Director de Ventas del Interior , Subdirector de Ventas D.F. /Centro y Subdirector General de Mercadotecnia. Director y/o Subdirector de Marcas y/o Director de Desarrollo Institucional. Director y/o Subdirector de Marcas / Subdirección de Promoción y Publicidad en Medios / Director de Desarrollo Institucional. Subdirector General de Mercadotecnia Comité Directivo Director General Subdirector General de Mercadotecnia Mercadotecnia la Campaña Creativa. Subdirector General de Mercadotecnia. Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios Y Director de Desarrollo Institucional. Directores y Subdirector de Marca / Director de Desarrollo Institucional

Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Análisis del comportamiento de ventas	Subdirector General de Ventas
2 Plan Anual de Ventas.	Subdirector General de Ventas, Director de Ventas del Interior , Subdirector de Ventas D.F. /Centro y Subdirector General de Mercadotecnia.
3 Plan Anual de Mercadotecnia.	Director y/o Subdirector de Marcas y/o Director de Desarrollo Institucional.
4 Brief de Medios	Director y/o Subdirector de Marcas / Subdirección de Promoción y Publicidad en Medios / Director de Desarrollo Institucional.
5 Plan Anual de Medios.	Director y/o Subdirector de Marcas / Subdirección de Promoción y Publicidad en Medios / Director de Desarrollo Institucional.
6 Estrategia anual de Mercadotecnia	Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios Y Director de Desarrollo Institucional.
7 Brief Creativo	Directores y Subdirector de Marca / Director de Desarrollo Institucional

8 Campaña Creativa	Directores y Subdirector de Marca / Director de Desarrollo Institucional
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Análisis del comportamiento de ventas	Comité Directivo
2 Plan Anual de Ventas.	Director General
3 Plan Anual de Mercadotecnia.	Director General
4 Brief de Medios	Director General
5 Plan Anual de Medios.	Director General
6 Estrategia anual de Mercadotecnia	Subdirector General de Mercadotecnia
7 Brief Creativo	Mercadotecnia la Campaña Creativa.
8 Campaña Creativa	Subdirector General de Mercadotecnia.

NOMBRE DEL PROCESO: Generación de Demanda.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Este procedimiento inicia con un análisis de los registros y tendencias de venta para el desarrollo del Plan Anual de Ventas y el Plan Anual de Mercadotecnia por producto, con base a estos, se efectuará la elaboración de la Estrategia Anual de Mercadotecnia y el Programa Anual de Mercadotecnia, utilizando la implementación de medios de comunicación y puntos de venta, así como brief´s creativo y de medios que los emite el Director y/o Subdirector de Marcas / Subdirección de Promoción y Publicidad en Medios / Director de Desarrollo Institucional para enviarlos al Subdirector General de Mercadotecnia; concluyendo este proceso con la evaluación de las campañas durante el ejercicio.

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso: Administración de los Servicios de Promoción y Publicidad	**Número secuencia: 7**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Generación de Demanda
Ámbito(s) de operación	Federal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
Objetivo del proceso: Establecer los criterios que permitan planear y administrar los servicios de publicidad y promoción que son indispensables para la comercialización y posicionamiento de los productos; así como para mantener y mejorar la imagen comercial de Pronósticos para la Asistencia Pública.
Área responsable del proceso: Proveedor de Medios Director de Finanzas y/o Subdirector General de Administración y Finanzas Subdirector General de Mercadotecnia. Subdirector General de Mercadotecnia, Director de Marca, Subdirector de Marca, Director de Desarrollo Institucional y/o Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios. Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios, Director y/o Subdirector de Marcas, Director de Desarrollo Institucional y Subdirector General de Mercadotecnia Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios. Consejo Directivo y de la SHCP Subdirección General de Administración y Finanzas Gerente de Contabilidad y Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios Subdirección de Promoción y Publicidad

Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Oficio de la autorización del presupuesto	Director de Finanzas y/o Subdirector General de Administración y Finanzas
2 estrategia y programa anual de mercadotecnia por Secretaría de Gobernación.	Subdirector General de Mercadotecnia.
3 Anexo técnico	Subdirector General de Mercadotecnia, Director de Marca, Subdirector de Marca, Director de Desarrollo Institucional y/o Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios.
4 Implementación de medios/ espacios publicitarios	Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios, Director y/o Subdirector de Marcas, Director de Desarrollo Institucional y Subdirector General de Mercadotecnia
5Recepción y Validación de Facturas	Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios
6 Conciliación de consumo	Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios.
7 Liberación de garantías	Proveedor de Medios
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Oficio de la autorización del presupuesto	Subdirector General de Mercadotecnia.
2 Estrategia y programa anual de mercadotecnia por	Consejo Directivo y de la Secretaria de Hacienda Crédito Público.

Secretaría de Gobernación.	
3 Anexo técnico	Subdirección General de Administración y Finanzas
4 Implementación de medios/ espacios publicitarios	Subdirección de Promoción y Publicidad en Medios.
5Recepción y Validación de Facturas	Directores y/o Subdirectores de Marca y/o Director de Desarrollo Institucional y/o Subdirector General de Mercadotecnia.
6 Conciliación de consumo	Gerente de Contabilidad y Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios
7 Liberación de garantías	Subdirección de Promoción y Publicidad

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: Administración de los Servicios de Promoción y Publicidad.	**Número secuencia**
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:	
Este procedimiento comienza una vez que se ha autorizado el Presupuesto de Servicios de Comunicación Social y Publicidad para el ejercicio fiscal que corresponda, que contiene las necesidades de publicidad y promoción de los productos de la Institución así como también la estrategia y programa anual de Mercadotecnia por Secretaria de Gobernación, con su respectivo anexo técnico; requiriendo de la implementación de medios/ espacios publicitarios que son generados por el Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios, Director y/o Subdirector de Marcas, Director de Desarrollo Institucional y Subdirector General de Mercadotecnia. Concluyendo así con la conciliación de los servicios y las cifras presentadas en los Estados Financieros.	

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso : Operación y Control de la Agencia 600		**Número secuencia: 8**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Alta y Baja de Agencias	
Ámbito(s) de operación	Estatal - Federal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Instrumentar acciones para la eficiente operación de la agencia 600: promover los productos, incrementar la captación de participaciones de los concursantes y lograr un control adecuado de los ingresos originados por la venta de productos de la Institución.	
Área responsable del proceso: Operador de Venta Coordinador de Operadores de Venta Subdirector Regional de Ventas D.F./Centro y del Subdirector General de Ventas Subdirector General de Ventas Coordinador de Operadores de Venta.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1Recibo de Efectivo.	Coordinador de Operadores de Venta.
2 orientación y promoción de los productos	Operador de venta.
3 Reporte de Ventas del día	Coordinador de Operadores de Venta.
4 Solicitud de Pago	Coordinador de Operadores de Venta.
5 desglose de venta semanal y los pagos realizados.	Coordinador de Operadores de Venta.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1Recibo de Efectivo.	Operador de Venta
2 orientación y promoción de los productos	Coordinador de Operadores de Ventas
3 Reporte de Ventas del día	Coordinador de Operadores de Venta
4 Solicitud de Pago	Subdirector Regional de Ventas D.F./Centro y del Subdirector General de Ventas
5 desglose de venta semanal y los pagos realizados.	Subdirector General de Ventas

NOMBRE DEL PROCESO:
Operación y Control de la Agencia 600
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Inicia con la promoción de los productos, la captación de participaciones y con el pago de premios, estas actividades las desempeña el Operador de venta o el Coordinador de Operadores de Venta; el director de finanzas/gerente de teso sería se encarga de autorizar la solicitud de pago que la recibe del coordinador de operaciones de venta para informar a la subdirección regional de ventas que el cheque de reembolso de pago está listo Para concluir con la generación de reportes en la cual se desglosan las ventas semanales y los pagos realizados por cada una de las terminales de venta, esto se integra al expediente y es archivado por el coordinador de operaciones de venta y entrega del efectivo derivado de los ingresos provenientes por la venta de los productos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Organización de Eventos con los Agentes.		**Número secuencia: 12**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Alta y baja de agencias	
Ámbito(s) de operación	Estatal – Federal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Obtener un contacto directo con la mayoría de los agentes autorizados, que permita conocer sus inquietudes, ideas y necesidades, fortaleciendo la Red de Agentes, y proporcionando un trato cercano con las personas.	
Área responsable del proceso:	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Requisición de compra.	Gerente Administrativo de ventas.
2 Carta firmada de puño y letra y copia fiel.	Subdirectores.
3 Lista de Asistencia.	Supervisor de agencias.
4 Notifica a los agentes que recibirán reconocimientos durante el evento.	Subdirectores.
5 Reporte con número de agencias participantes y nombres de los asistentes.	Director del interior.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Requisición de compra.	Director del interior / subdirectores.
2 Carta firmada de puño y letra y copia fiel.	Supervisor de agencias.
3 Lista de Asistencia.	Titular de la agencia.
4 Notifica a los agentes que recibirán reconocimientos durante el evento.	Gerente de relaciones Públicas.
5 Reporte con número de agencias participantes y nombres de los asistentes.	Contact Center.
NOMBRE DEL PROCESO: Organización de Eventos con Los Agentes.	
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:	
El presente Manual debe observarse para cualquier Foro o Convención que se realice con los agentes autorizados de Pronósticos para la Asistencia Pública ya que se detallan las actividades que se realizan de acuerdo con la convocatoria en donde interviene el subdirector y el supervisor de agencias para entregar copia y carta a las agencias que participaran en las agencias; en el registro es indispensable permanecen dentro del salón durante las conferencias atentos a las necesidades e inquietudes de los participantes y por último el seguimiento que se dará donde se proporciona información para responder a los comentarios, quejas y/o sugerencias realizadas por los agentes al Contact Center.	

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso: Prospección, alta, control y baja de agencias.	**Número secuencia: 2**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Alta y baja de agencias
Ámbito(s) de operación	Estatal – Federal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Contar con agencias rentables por medio de los lineamientos de acción: una adecuada prospección, capacitación y seguimiento a las mismas para alcanzar las metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de la Entidad.	
Área responsable del proceso: Subdirector / Supervisor de Ventas / Ejecutivo de Cuenta Subdirector Supervisor de Ventas y/o Ejecutivo de Cuenta Subdirector / Supervisor Regional de Ventas / Ejecutivo de Cuenta/ Coordinador Administrativo Gerente Administrativo / Analista Especializado Director General Coordinador Administrativo. Subdirector General de Ventas Gerente Administrativo / Analista Especializado Jefe de Departamento de Cuentas Corrientes	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias y Plan trimestral de Prospección de Nuevas Agencias.	Subdirector / Supervisor de Ventas / Ejecutivo de Cuenta
2 Evaluación física.	Subdirector / Supervisor de Ventas / Ejecutivo de Cuenta
3Autorización	Subdirector
4 Requisitos para la integración de expediente	Supervisor de Ventas y/o Ejecutivo de Cuenta
5 Resumen de seguimiento de prospección y alta de Agencias	Subdirector
6 Baja de Agencia	Subdirector
7 Contrato de Comisión Mercantil, la Solicitud para Fianza de Fidelidad y Cuestionario de Identificación del Fiado, Solicitante y Obligado Solidario	Subdirector / Supervisor Regional de Ventas / Ejecutivo de Cuenta/ Coordinador Administrativo
8 Reporte de Bajas de Intranet	Gerente Administrativo / Analista Especializado
Producto(s) del proceso	**Área(S) Receptora(S)**

1 Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias y Plan trimestral de Prospección de Nuevas Agencias.	Director General
2 Evaluación física.	Supervisor de Ventas y/o Ejecutivo de Cuenta
3Autorización	Supervisor de Ventas / Ejecutivo de Cuenta
4 Requisitos para la integración de expediente	Coordinador Administrativo.
5 Resumen de seguimiento de prospección y alta de agencias	Subdirector General de Ventas
6 Baja de Agencia	Subdirector General de Ventas
7 Contrato de Comisión Mercantil, la Solicitud para Fianza de Fidelidad y Cuestionario de Identificación del Fiado, Solicitante y Obligado Solidario	Gerente Administrativo / Analista Especializado
8 Reporte de Bajas de Intranet	Jefe de Departamento de Cuentas Corrientes

NOMBRE DEL PROCESO: Prospección, alta, control y baja de agencias.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Inicia con el Plan Anual de Prospección de Nuevas Agencias en el que se incluye el Plan trimestral de Prospección de Nuevas Agencias generado por el Subdirector / Supervisor de Ventas / Ejecutivo de Cuenta; posteriormente, en este proceso se elaboran los requisitos para la integración de expediente, cuando existen expedientes rechazados se devuelve a la subdirección del DF para que subsane lo señalado en el formato rechazado y cuando haya sido corregido se entrega de nuevo a la gerencia administrativa, se complementan con un resumen de seguimiento de prospección y alta de agencias, contrato de comisión y concluye con la baja de agencias, este registro lo lleva a cabo el subdirector que en caso de que el agente no haya iniciado ventas dentro de cinco días naturales posteriores a la instalación de la terminal, el subdirector deberá entregar la suspensión y baja de la agencia al director para enviarla a la gerencia administrativa.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Supervisión, control y atención de agencias.		**Número secuencia: 10**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Alta y baja de agencias	
Ámbito(s) de operación	Estatal – Federal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Establecer los criterios que proporcionen atención y servicio personalizado a la Red de Agencias a través de los Supervisores, alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad e imagen institucional que requiere Pronósticos para la Asistencia Pública en donde sus productos se comercializan.	
Área responsable del proceso: Gerente administrativo de ventas. Supervisor Subdirector regional de ventas Jefe del departamento de atención a agentes. Supervisor de Ventas o Ejecutivo Dirección de Ventas del Interior	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Registrar los datos solicitados para realizar la alta de la agencia.	Gerente administrativo de ventas.
2 visita a las agencias	Supervisor
3 Reporte Diario de Trabajo	Supervisor
4 Itinerario/Reporte	Subdirector regional de ventas
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Registrar los datos solicitados para realizar la alta de la agencia.	Jefe del departamento de atención a agentes.
2 visita a las agencias	Supervisor de Ventas o Ejecutivo
3 Reporte Diario de Trabajo	Supervisor de Ventas o Ejecutivo
4 Itinerario/Reporte	Dirección de Ventas del Interior

NOMBRE DEL PROCESO:
Supervisión, control y atención de agencias.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
El procedimiento aplica para la Red de Agencias en operación a nivel nacional e inicia con la visita a las agencias por parte del Supervisor el cual elabora Reporte Diario de Trabajo, registra incidencias encontradas durante su visita y entrega al Supervisor de Ventas o Ejecutivo de Cuenta en sus reuniones de trabajo. En el caso de Supervisión del itinerario/Reporte de visitas de supervisores y reporte diario de trabajo del supervisor de ventas, el subdirector regional de ventas / supervisor de ventas y/o ejecutivo de cuenta que recibe el Reporte diario de trabajo electrónico“Itinerario/Reporte de Visitas de Supervisores” y el“Reporte Diario de Trabajo del Supervisor” y revisalas incidencias reportadas por el SupervisorRegional, y da solución a las incidencias que se pudieran presentar en las agencias. Concluye con el registro en el Reporte Diario de Trabajo del mismo de las acciones tomadas por el Subdirector de Regional de Ventas de cada una de las incidencias reportadas por el supervisor.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Visita de Agencias de los Subdirectores Regionales de Ventas.		**Número secuencia: 11**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Alta y baja de agencias	
Ámbito(s) de operación	Estatal – Federal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Visitar los puntos de venta autorizados de Pronósticos, para establecer una cercanía directa y personal entre la Red de Agentes y la Institución, mejorar la atención y servicio proporcionados, con el fin de establecer estrategias que reflejen incremento en las ventas de cada región.	
Área responsable del proceso: Director de ventas del interior. Gerencia administrativa de ventas. Subdirector regional de ventas.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Plan Anual de Visitas a las Agencias	Subdirector regional de ventas.
2 Visitas a las agencias establecidas.	Subdirector regional de ventas.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Plan Anual de Visitas a las Agencias	Director de ventas del interior.
2 Visitas a las agencias establecidas.	Gerencia administrativa de ventas.

NOMBRE DEL PROCESO:
Visita de Agencias de los Subdirectores Regionales de Ventas.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Desde la elaboración del Plan Anual de Visitas a las agencias hasta el seguimiento de las metas alcanzadas mensualmente por cada Subdirección Regional de Ventas, los cuales deben visitar de manera personal durante la primera semana de venta de cada mes de manera en el plan anual de visitas y remitir de manera trimestral a la Dirección de Ventas del Interior una ficha informativa con los aspectos más relevantes y recurrentes expresados por los agentes y que por su importancia deban ser presentados a la Subdirección General de Ventas, a efecto de que se tenga conocimiento de ellos. Las actividades mencionadas antes, siempre deben controlarse por medio de una tarjeta de notificación de visita la cual sirve como evidencia de la ejecución de la visita y complementado por un reporte mensual de visitas de agencia

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE COORDINACIONES REGIONALES VISITADAS:
Cada Subdirección Regionales menciono un método diferente para cuantificar la cercanía con otra
agencia, los cuales oscilaban entre 100 y 200 metros. Asimismo, cada una medía de manera dife-
rente la afluencia al negocio. Por último, cada Subdirección tiene su propia forma de guardar la
evidencia de una negativa para dar de alta una agencia.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Captación de apuestas.		**Número secuencia 14**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Captación de apuestas	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Supervisar la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo al registro de transacciones en el sistema Central de Captación de Apuestas, dar la oportunidad a los despachos técnicos que permitan identificar cualquier incidencia que tenga como consecuencia una interrupción total o parcial en el registro de las apuestas.	
Área responsable del proceso: Operador del departamento de operación. Jefe de departamento/ supervisor de turno. Supervisor o Jefe de Departamento. Proveedor de Lotería en Línea y al área de control de Concursantes. Coordinador de Tecnología de la Información, al Gerente de Operación y Soporte y al Jefe de Departamento de Operación.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Monitoreo en el sistema PRSYS	Operador del departamento de operación.
2 Monitoreo de las comunicaciones	Jefe de departamento/ supervisor de turno.
3 Seguimiento a los despachos técnicos	Supervisor o Jefe de Departamento
4 Escalamiento de reporte de incidencias por parte del proveedor de lotería en línea.	Operador del departamento de operación.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Monitoreo en el sistema PRSYS	Supervisor o Jefe de Departamento.
2 Monitoreo de las comunicaciones	Supervisor o Jefe de Departamento
3 Seguimiento a los despachos técnicos	Proveedor de Lotería en Línea y al área de control de Concursantes.
4 Escalamiento de reporte de incidencias por parte del proveedor de lotería en línea.	Coordinador de Tecnología de la Información, al Gerente de Operación y Soporte y al Jefe de Departamento de Operación.

NOMBRE DEL PROCESO:
Captación de apuestas
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
El procedimiento inicia cuando el personal del Departamento de Operación a través del monitoreo identifica alguna inconsistencia que tiene como consecuencia una afectación en la Captación de Apuestas y concluye con la aplicación de la penalización correspondiente de conformidad con el contrato vigente, validado por un reporte de incidencias por parte del proveedor de lotería en línea, el cual procede a entregarlo a Coordinador de Tecnología de la Información, al Gerente de Operación y Soporte y al Jefe de Departamento de Operación.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Manual de operación con el proveedor de lotería en línea.		**Número secuencia 15**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	**Producción.** Soporte tecnológico y organizacional	
Ámbito(s) de operación	Federal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Implementar los controles adecuados para el adecuado desarrollo de la captación de apuestas con el Proveedor de Lotería en Línea, conforme lo establece la Norma ISO 27001:2005 mediante el uso de tecnologías implementadas por Pronósticos.	
Área responsable del proceso:	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**

NOMBRE DEL PROCESO:
Manual de operación con el proveedor de lotería en línea.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Aplica para el intercambio de información entre Pronósticos y el Proveedor de Lotería en Línea, para llevar a cabo la captación de apuestas. La Gerencia de Operación y Soporte debe enviar vía correo electrónico el requerimiento de alta, cambio, baja de una cuenta de usuario con acceso a ES/PROSYS, a través del formato Solicitud de Servicio a la Gerencia de Operaciones de Proveedor de Lotería en Línea. Para la creación de cuentas PROSYS el Operador del Proveedor de Lotería en Línea en turno imprime el correo electrónico y junto con el formato enviado por Pronósticos, solicita la firma de autorización/consentimiento de alta de alguno de los Administradores de Sistemas. Las cuentas de usuarios con más de un mes de haber sido deshabilitadas serán borradas definitivamente de los sistemas ES/PROSYS.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso: Pronósticos rápidos		**Número secuencia 26**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	Producción.	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Regular el proceso para comercializar el sorteo de "Pronósticos Rápidos", a fin de garantizar la seguridad, eficiencia y transparencia de su operación.	
Área responsable del proceso: Director de Marca Tris y Chispazo. Director Administrativo/ Encargado del Almacén. Director de Marca Tris y Chispazo. Coordinador técnico jurídico. Gerencia de tesorería/ coordinador de caja general Director de marca tris y chispazo… Subdirector de promoción y publicidad en medios. Director de Marca.	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1Búsqueda fonética de nombre.	Director de Marca Tris y Chispazo.
2 Boletos, ampliaciones de boletos, muestras deboletos nulos, acta de recepción de boletos	Director Administrativo/ Encargado del Almacén.
3 Acta de carga e inicio	Director de Marca Tris y Chispazo.
4 Aviso de inicio de sorteo	Director de Marca Tris y Chispazo.
5 Reporte de fin de venta	Director de Marca Tris y Chispazo.
6 Aviso de fin de vigencia	Director de Marca Tris y Chispazo.
7 Reporte de fin de caducidad	Director de Marca Tris y Chispazo.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1Búsqueda fonética de nombre.	Coordinador técnico jurídico.
2 Boletos, ampliaciones de boletos, muestras deboletos nulos, acta de recepción de boletos	Gerencia de tesorería/ coordinador de caja general
3 Acta de carga e inicio	Director de marca tris y chispazo…
4 Aviso de inicio de sorteo	Subdirector de promoción y publicidad en medios.
5 Reporte de fin de venta	Director de Marca.
6 Aviso de fin de vigencia	Subdirector de promoción y publicidad en medios.
7 Reporte de fin de caducidad	Subdirector de promoción y publicidad en medios.

NOMBRE DEL PROCESO: Pronósticos rápidos.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
El procedimiento inicia con la definición del nombre y diseño del juego, en la cual se debe garantizar su registro a la Coordinación Técnica y Jurídica, mediante un oficio. El director de marca Tris y Chispazo solicita al Coordinador Técnico y Jurídico por medio de oficio, la realización del acta de inicio y elabora el aviso de inicio de sorteo, el cual debe contener las reglas del sorteo, bases de participación, la fecha de carga del lote y la pirámide de premiación y lo envía a la Coordinación Técnica y Jurídica para su revisión y aprobación. Culmina con el acta de caducidad del juego la cual es elaborada por el coordinador técnico y jurídico para enviarla al Subdirector de Promoción y Publicidad en Medios entrega a la dirección de marca tris y chispazo para la publicación en prensa.

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso : Funcionamiento de los Sorteos Instantáneos en Línea.	**Número secuencia 24**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	Producción.
Ámbito(s) de operación	Federal.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
Objetivo del proceso: Establecer los criterios para identificar la estructura de venta de los Sorteos Instantáneos en Línea y las responsabilidades de las áreas involucradas que ayuden a garantizar la trasparencia y legalidad de su realización.
Área responsable del proceso: Representante de la Coordinación Técnica y Jurídica. Director o Subdirector de Marca Designado. Gerente de Consultoría y Desarrollo. Gerente de Operación y Soporte. Subdirector de Concursos y Sorteos. Subdirector de Promoción y Publicidad de Medios.

Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Pirámide de Premiación.	Director o Subdirector de Marca Designado.
2 Acta de terminación de vigencia.	Representante de la Coordinación Técnica y Jurídica.
3 Reporte de Carga de la Pirámide.	Representante de la Coordinación Técnica y Jurídica.
4 Aviso de Inicio de Sorteo.	Director o Subdirector de Marca Designado.
5 Aviso de Terminación de venta de Lote	Gerente de Consultoría y Desarrollo.
6 Reporte de Actualización de Lote Caduco.	Gerente de Operación y Soporte.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Pirámide de Premiación.	Subdirector de Concursos y Sorteos.
2 Acta de terminación de vigencia.	Director o Subdirector de Marca Designado.
3 Reporte de Carga de la Pirámide.	Gerente de Consultoría y Desarrollo.
4 Aviso de Inicio de Sorteo.	Subdirector de Promoción y Publicidad de Medios.
5 Aviso de Terminación de venta de Lote	Director o Subdirector de Marca Designado.
6 Reporte de Actualización de Lote Caduco.	Director o Subdirector de Marca Designado.

NOMBRE DEL PROCESO: Funcionamiento de los Sorteos Instantáneos en Línea.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Este proceso inicia con la definición de la Pirámide de Premiación que se presentara en un evento protocolario donde se leerá la lectura del acta la cual será enviada a la subdirección general de informática con los detalles de cada nivel de premios, la habilitación del nuevo lote en el sistema de lotería en Línea, el seguimiento del consumo de lote realizando avisos que ayudaran a determinar su caducidad, la terminación de vigencia por medio del aviso de terminación de venta de lote concluye con la supervisión y evaluación de la funcionalidad del producto para determinar las acciones que permitían elevar su rentabilidad.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso : Sorteos.		**Número secuencia 22**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	Producción.	
Ámbito(s) de operación	Federal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: Regular el proceso en los sorteos de números para garantizar su transparencia y legalidad, lograr mediante la publicación de resultados de estos sorteos una comunicación con los clientes.	
Área responsable del proceso:	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Cierre automático de las ventas a través del sistema PRO:SYS.	Gerencia de Operación de soporte/ operador del departamento de operación.
2 Firma electrónica impresa en dos ejemplares.	Gerencia de operación y soporte/ operador del departamento de operación.
3 Inicio a los Sorteos/ Acciona la tómbola.	Representantes de la subdirección de concursos y sorteos/ de la subdirección general de informática.
4 Acciona la urna electrónica en Pronos MÁS.	Representantes de la subdirección de concursos y sorteos/ de la subdirección general de informática.
5 Expresa los números en voz alta	Conductor.
6 Números ganadores 4 ejemplares impresos.	Subdirector de concursos y sorteos / analista o profesional especializado en equipos de sorteos.
7 Localización de vendedor detalles de apuesta.	Operaciones del proveedor de lotería en línea.
8 Mascarilla de resultados.	Subdirector de concursos y sorteos / analista o profesional especializado en equipos de sorteos.
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
1 Cierre automático de las ventas a través del sistema PRO:SYS.	Gerencia de operación y soporte/ operador del departamento de operación.
2 Firma electrónica impresa en dos ejemplares.	Subdirección general de informática.
3 Inicio a los Sorteos/ Acciona la tómbola.	Subdirector de concursos y sorteos / analista o profesional especializado en equipos de sorteos.
4 Acciona la urna electrónica en Pronos MÁS.	Subdirección de concursos y sorteos y de la dirección general.
5 Expresa los números en voz alta	
6 Números ganadores 4 ejemplares impresos.	Representantes de la subdirección de concursos y sorteos / subdirección general de informática.
7 Localización de vendedor detalles de apuesta.	Subdirección general de ventas.
8 Mascarilla de resultados.	Subdirección de concursos y sorteos.

NOMBRE DEL PROCESO:
Sorteos.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Inicia con el cierre de las ventas mientras la Gerencia de Operación de soporte/ operador del departamento de operación genera la firma electrónica, la graba en un dispositivo de almacenamiento de datos (CD) y la imprime en dos ejemplares, la cual asegura la autenticidad del archivo Master Journal File (MJF) que contiene todas las participaciones del día en proceso. Se acciona la tómbola donde las esferas se mezclan, cierto número de ellas son capturadas por el exhibidor y el conductor expresa los números en voz alta. En el caso de Pronos MÁX, se acciona la urna electrónica, genera aleatoriamente el numero ganador y el conductor lo expresa en voz alta; para ambos casos estos procesos son grabados por las cámaras ubicadas en la sala de sorteos. Concluye con la firma de las actas de los sorteos y el envío de la mascarilla de resultados a los medios de comunicación la actualización de las bolsas garantizadas.

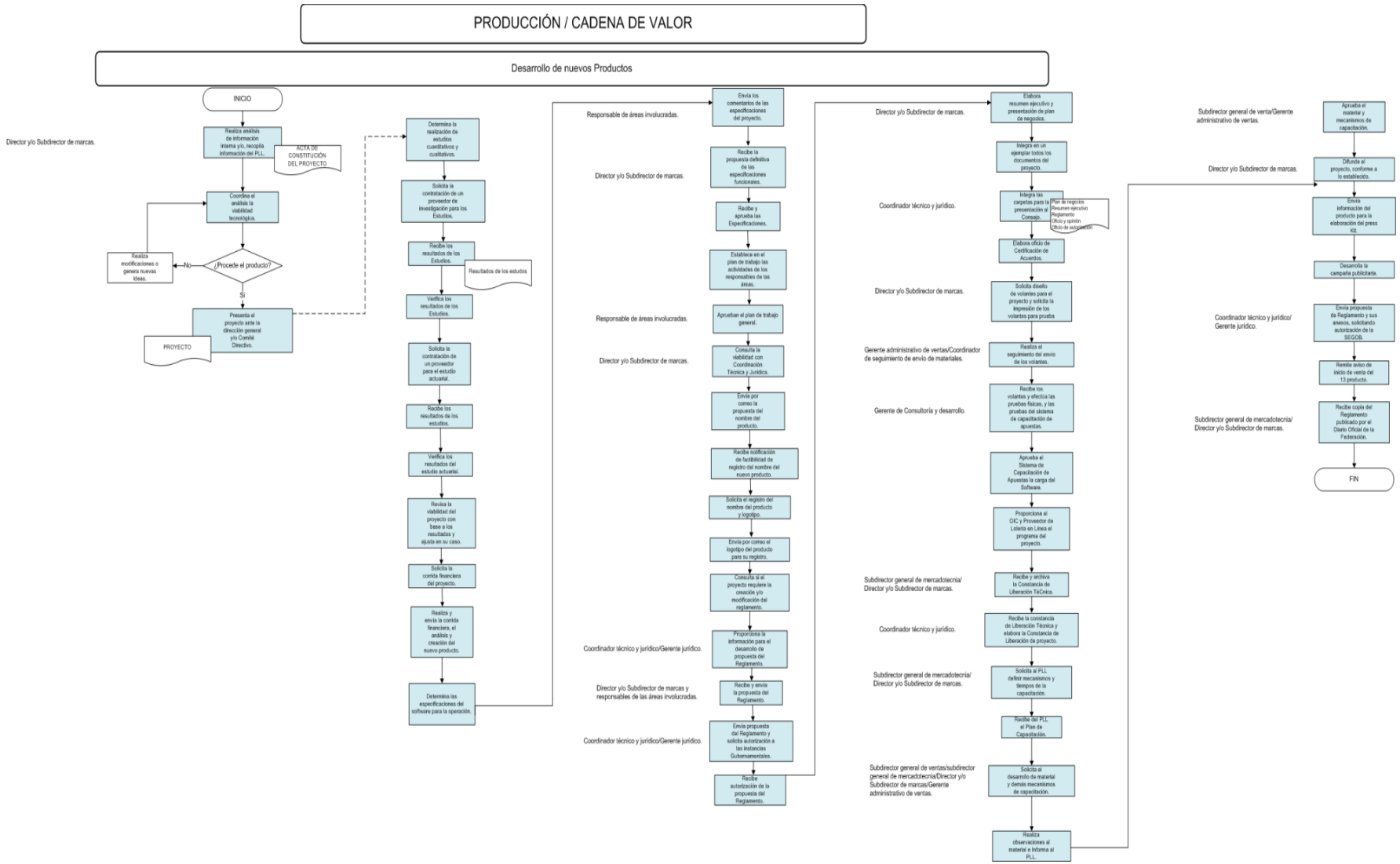
DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso : Pago de premios en bancos y oficinas centrales derivado de la venta a través de agencias.		**Número secuencia 27**
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	Producción.	
Ámbito(s) de operación		

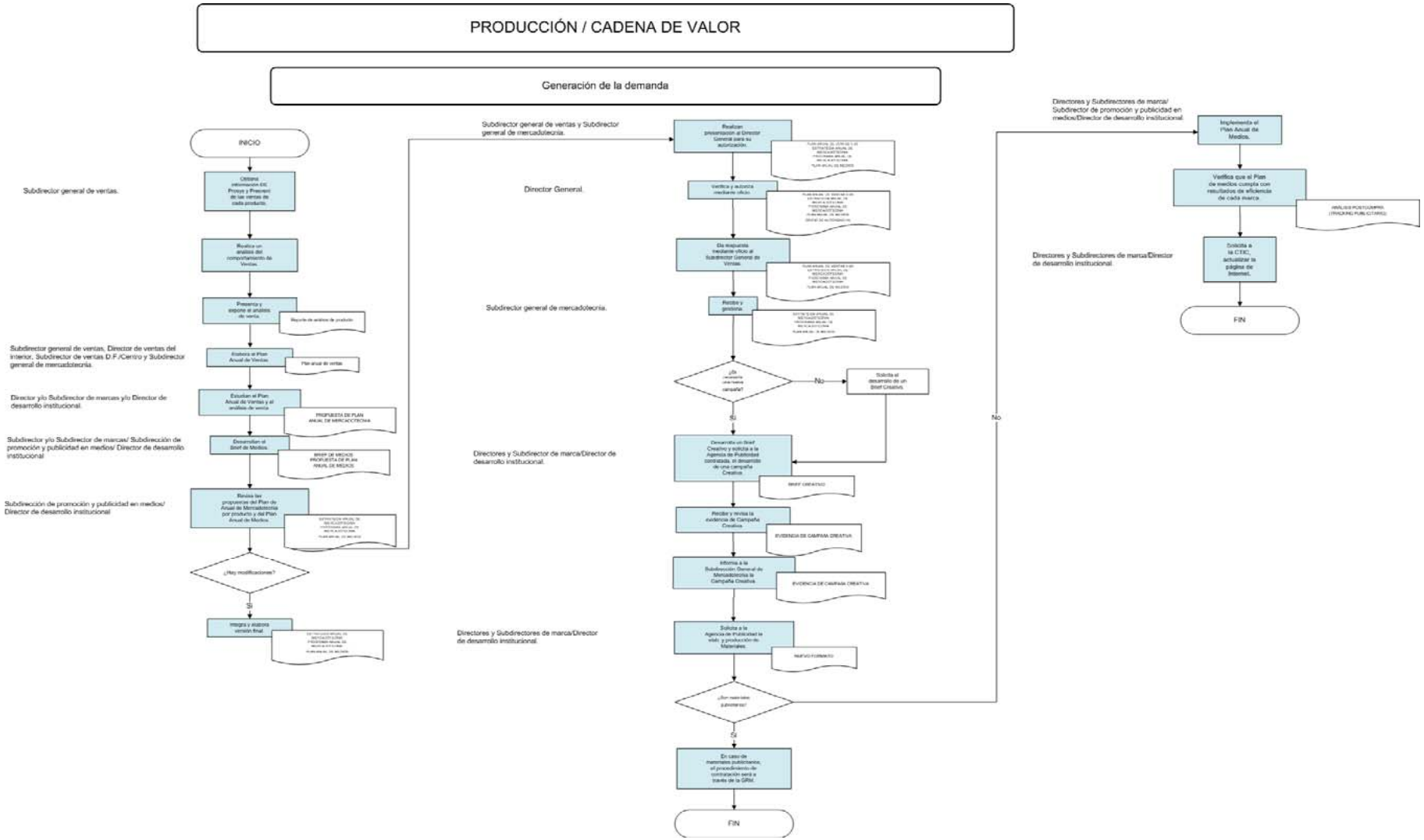
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso:	
Área responsable del proceso:	
Insumo(s) necesario(s)	**Responsable de generarlos**
1 Pago de premios en bancos.	
Producto(s) del proceso	**Área(s) receptora(s)**
Pago de premios en bancos.	

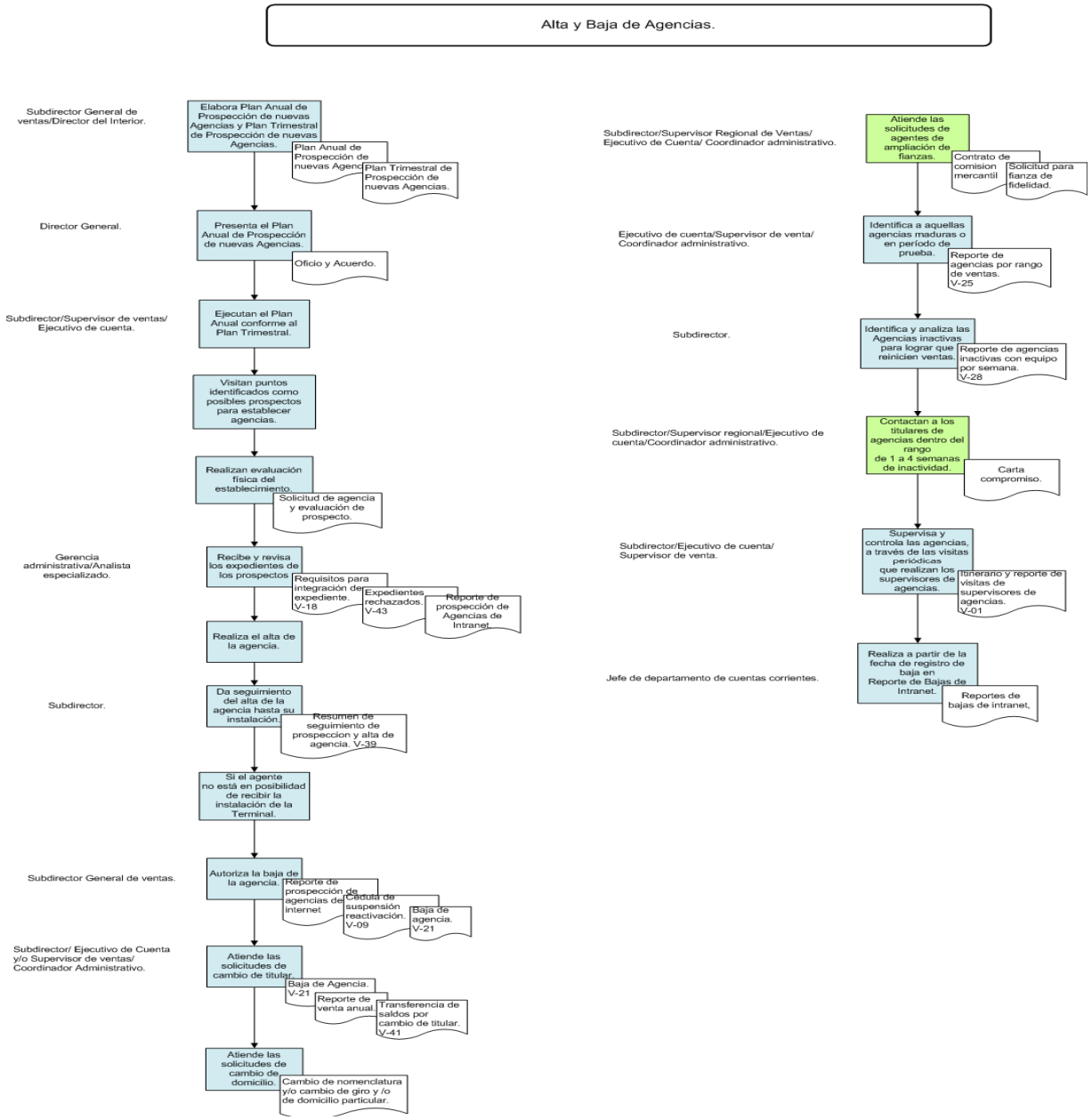
NOMBRE DEL PROCESO: Pago de premios en bancos y oficinas centrales derivado de la venta a través de agencias.
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

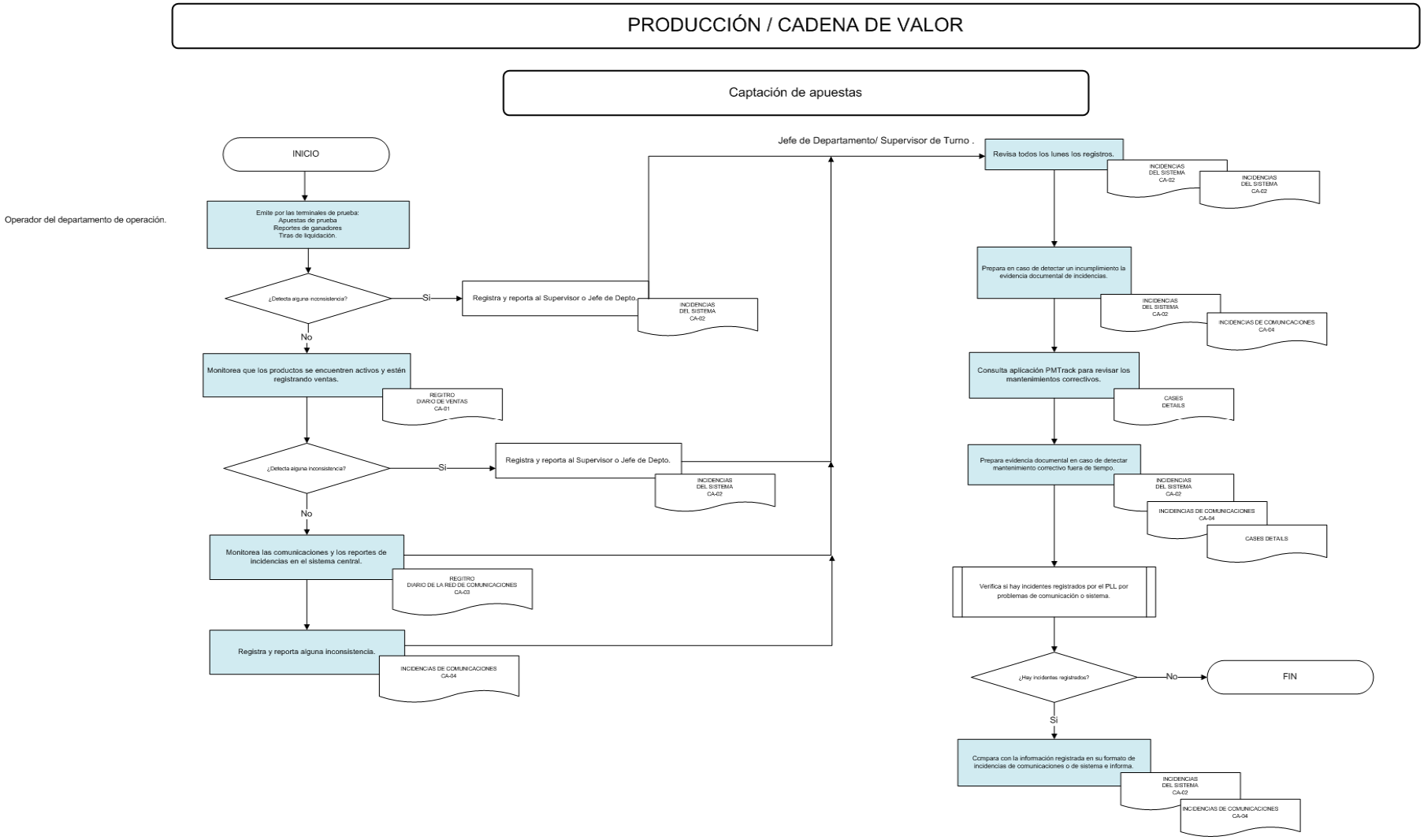
PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE COORDINACIONES REGIONALES VISITADAS:

FLUJOGRAMAS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS



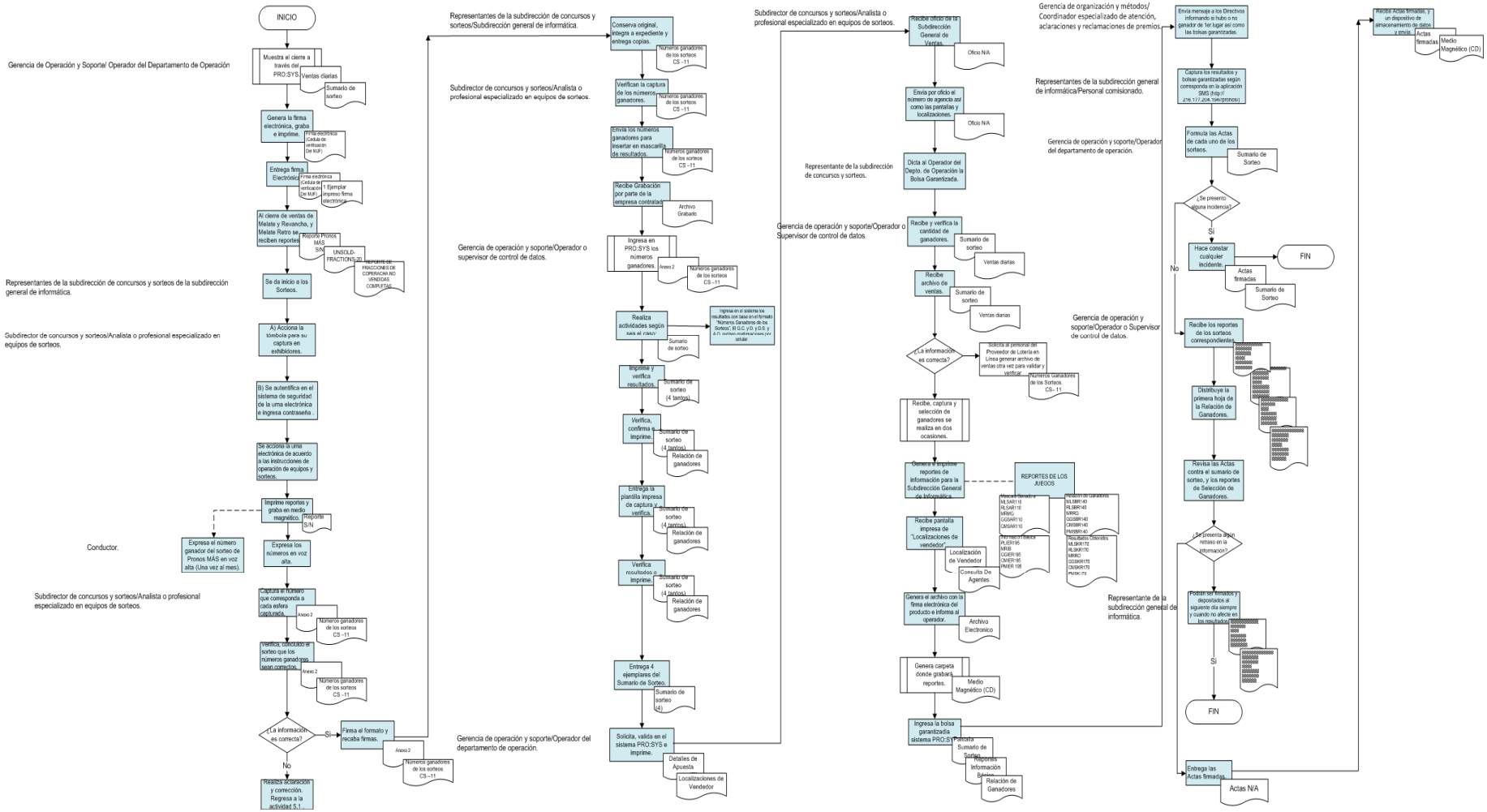

PRODUCCIÓN / CADENA DE VALOR
Generación de la demanda
INICIO
Subdirector general de ventas.
Obtiene información EIE Proyys y Pronósticos de las ventas de cada producto
Realiza un análisis del comportamiento de Ventas.
Presenta y expone el análisis de venta.
Reporte de análisis de producción
Subdirector general de ventas, Director de ventas del interior, Subdirector de ventas D.F./Centro y Subdirector general de mercadotecnia.
Elabora el Plan Anual de Ventas
Plan anual de ventas
Director y/o Subdirector de marcas y/o Director de desarrollo institucional.
Estudian el Plan Anual de Ventas y el análisis de venta
PROPUESTA DE PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA
Subdirector y/o Subdirector de marcas/ Subdirección de promoción y publicidad en medios/ Director de desarrollo institucional
Desarrollan el Brief de Medios.
BRIEF DE MEDIOS PROPUESTA DE PLAN ANUAL DE MEDIOS
Subdirección de promoción y publicidad en medios/ Director de desarrollo institucional
Revisa las propuestas del Plan de Anual de Mercadotecnia por producto y del Plan Anual de Medios.
¿Hay modificaciones?
Si
Integra y elabora versión final.
Subdirector general de ventas y Subdirector general de mercadotecnia.
Director General.
Subdirector general de mercadotecnia.
Directores y Subdirector de marca/Director de desarrollo institucional.
Directores y Subdirectores de marca/Director de desarrollo institucional.
Realizan presentación al Director General para su autorización.
Verifica y autoriza mediante oficio.
Da respuesta mediante oficio al Subdirector General de Ventas.
Recibe y gestiona.
¿Es necesario una nueva campaña?
No
Solicita el desarrollo de un Brief Creativo.
Si
Desarrolla un Brief Creativo y solicita a la Agencia de Publicidad contratada, el desarrollo de una campaña Creativa.
BRIEF CREATIVO
Recibe y revisa la evidencia de Campaña Creativa.
EVIDENCIA DE CAMPAÑA CREATIVA
Informa a la Subdirección General de Mercadotecnia la Campaña Creativa.
EVIDENCIA DE CAMPAÑA CREATIVA
Solicita a la Agencia de Publicidad la elab. y producción de Materiales.
NUEVO FORMATO
¿Son materiales publicitarios?
Si
En caso de materiales publicitarios, el procedimiento de contratación será a través de la GRM.
FIN
No
Directores y Subdirectores de marca/ Subdirector de promoción y publicidad en medios/Director de desarrollo institucional.
Implementa el Plan Anual de Medios.
Verifica que el Plan de medios cumpla con resultados de eficiencia de cada marca
ANÁLISIS POSTCOMPRA (TRACKING PUBLICITARIO)
Directores y Subdirectores de marca/Director de desarrollo institucional.
Solicita a la CTIC, actualizar la página de Internet.
FIN

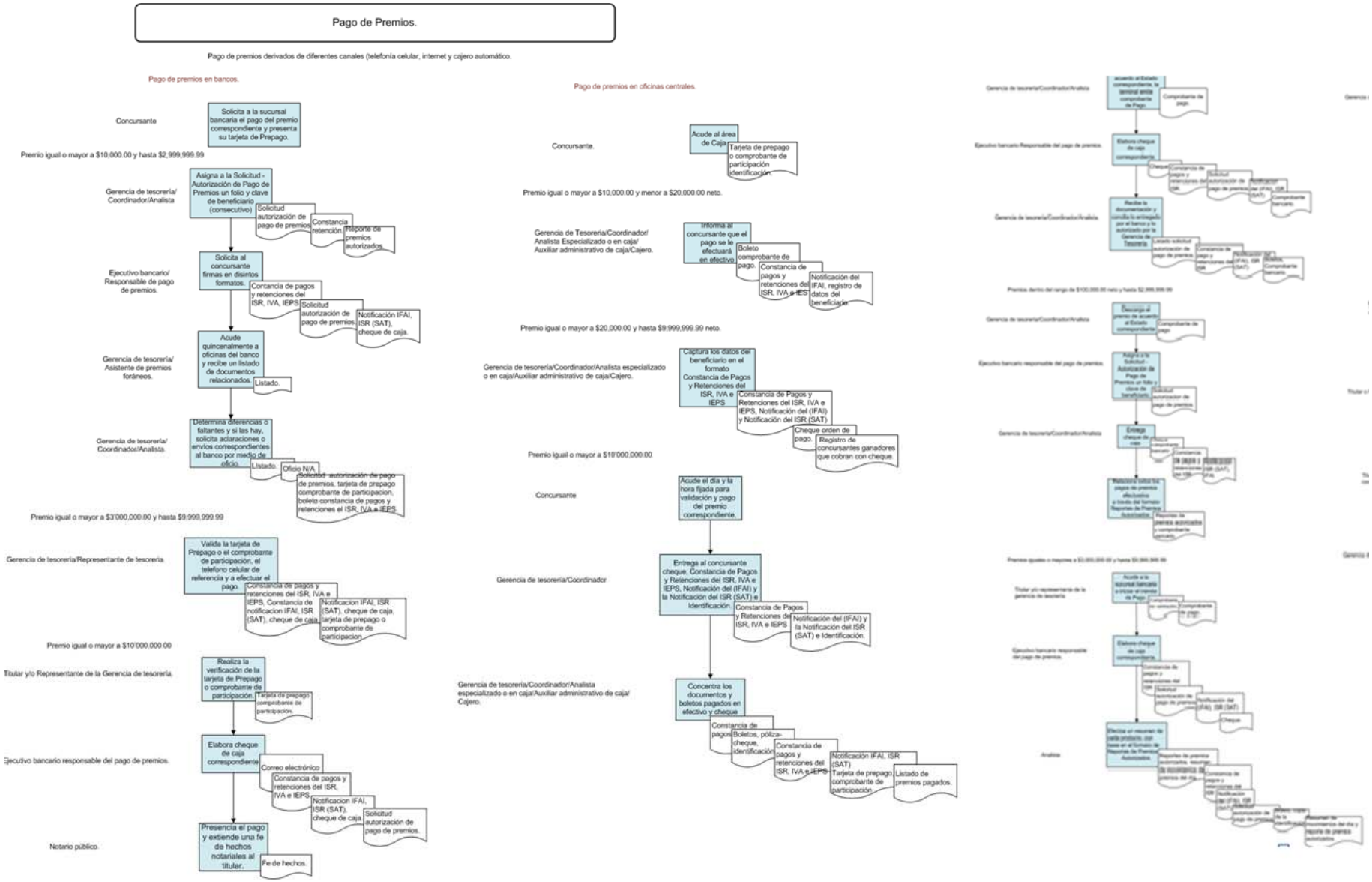

Alta y Baja de Agencias.
Subdirector General de ventas/Director del Interior.
Elabora Plan Anual de Prospección de nuevas Agencias y Plan Trimestral de Prospección de nuevas Agencias.
Plan Anual de Prospección de nuevas Agenc
Plan Trimestral de Prospección de nuevas Agencias.
Director General.
Presenta el Plan Anual de Prospección de nuevas Agencias.
Oficio y Acuerdo.
Subdirector/Supervisor de ventas/ Ejecutivo de cuenta.
Ejecutan el Plan Anual conforme al Plan Trimestral.
Visitan puntos identificados como posibles prospectos para establecer agencias.
Realizan evaluación física del establecimiento.
Solicitud de agencia y evaluación de prospecto.
Gerencia administrativa/Analista especializado.
Recibe y revisa los expedientes de los prospectos
Requisitos para integración de expediente. V-18
Expedientes rechazados. V-43
Reporte de prospección de Agencias de Intranet.
Realiza el alta de la agencia.
Subdirector.
Da seguimiento del alta de la agencia hasta su instalación.
Resumen de seguimiento de prospeccion y alta de agencia. V-39
Si el agente no está en posibilidad de recibir la instalación de la Terminal.
Subdirector General de ventas.
Autoriza la baja de la agencia.
Reporte de prospección de agencias de internet
Cédula de suspensión reactivación. V-09
Baja de agencia. V-21
Subdirector/ Ejecutivo de Cuenta y/o Supervisor de ventas/ Coordinador Administrativo.
Atiende las solicitudes de cambio de titular.
Baja de Agencia. V-21
Reporte de venta anual.
Transferencia de saldos por cambio de titular. V-41
Atiende las solicitudes de cambio de domicilio.
Cambio de nomenclatura y/o cambio de giro y /o de domicilio particular.
Subdirector/Supervisor Regional de Ventas/ Ejecutivo de Cuenta/ Coordinador administrativo.
Atiende las solicitudes de agentes de ampliación de fianzas.
Contrato de comision mercantil
Solicitud para fianza de fidelidad.
Ejecutivo de cuenta/Supervisor de venta/ Coordinador administrativo.
Identifica a aquellas agencias maduras o en período de prueba.
Reporte de agencias por rango de ventas. V-25
Subdirector.
Identifica y analiza las Agencias inactivas para lograr que reinicien ventas.
Reporte de agencias inactivas con equipo por semana. V-28
Subdirector/Supervisor regional/Ejecutivo de cuenta/Coordinador administrativo.
Contactan a los titulares de agencias dentro del rango de 1 a 4 semanas de inactividad.
Carta compromiso.
Subdirector/Ejecutivo de cuenta/ Supervisor de venta.
Supervisa y controla las agencias, a través de las visitas periódicas que realizan los supervisores de agencias.
Itinerario y reporte de visitas de supervisores de agencias. V-01
Jefe de departamento de cuentas corrientes.
Realiza a partir de la fecha de registro de baja en Reporte de Bajas de Intranet.
Reportes de bajas de intranet.

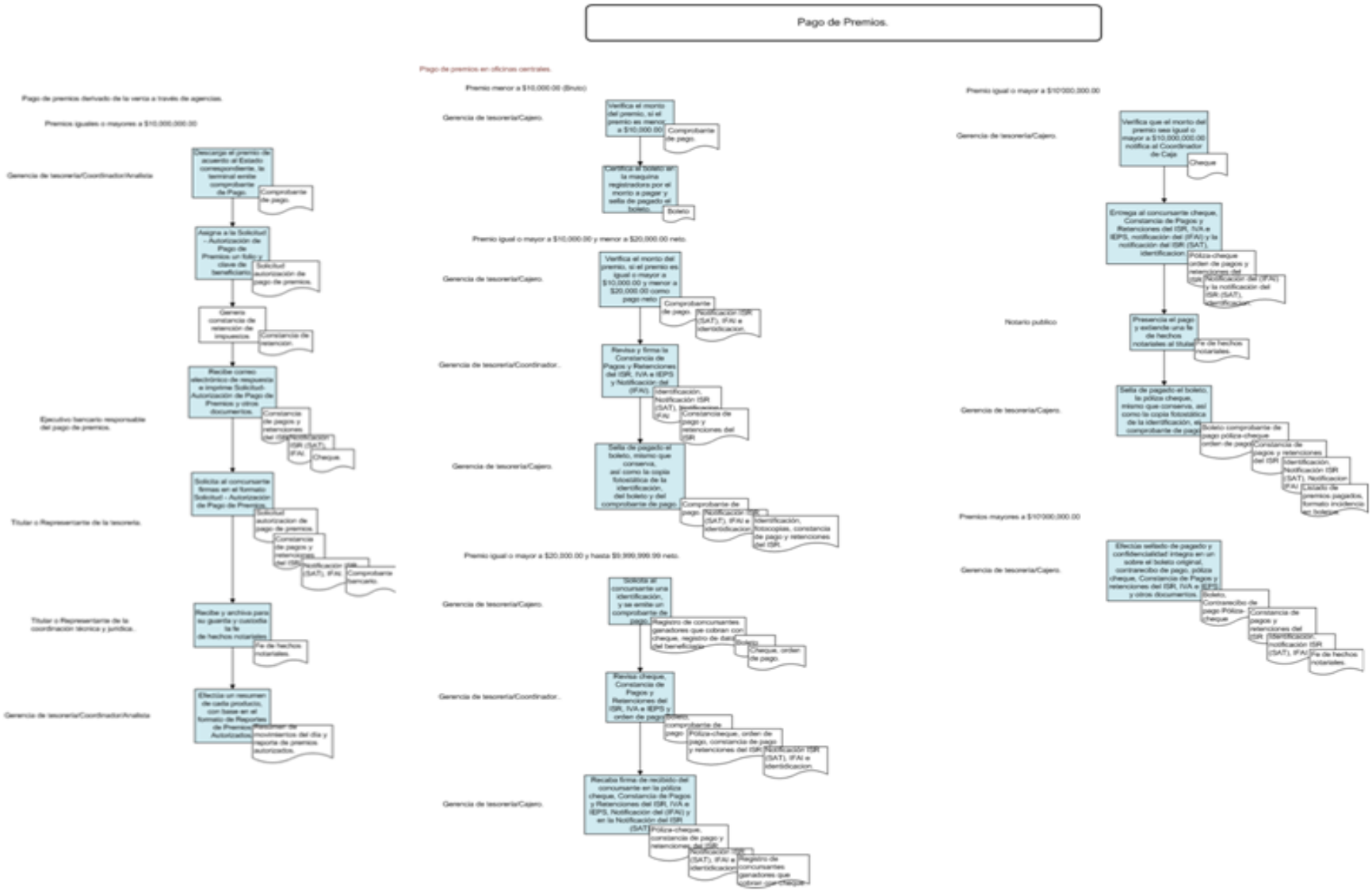

PRODUCCIÓN / CADENA DE VALOR
Captación de apuestas
Operador del departamento de operación.
INICIO
Emite por las terminales de prueba:
Apuestas de prueba
Reportes de ganadores
Tiras de liquidación.
¿Detecta alguna inconsistencia?
Si
Registra y reporta al Supervisor o Jefe de Depto.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
No
Monitorea que los productos se encuentren activos y estén registrando ventas.
REGITRO DIARIO DE VENTAS CA-01
¿Detecta alguna inconsistencia?
Si
Registra y reporta al Supervisor o Jefe de Depto.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
No
Monitorea las comunicaciones y los reportes de incidencias en el sistema central.
REGITIRO DIARIO DE LA RED DE COMUNICACIONES CA-03
Registra y reporta alguna inconsistencia.
INCIDENCIAS DE COMUNICACIONES CA-04
Jefe de Departamento/ Supervisor de Turno .
Revisa todos los lunes los registros.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
Prepara en caso de detectar un incumplimiento la evidencia documental de incidencias.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
INCIDENCIAS DE COMUNICACIONES CA-04
Consulta aplicación PMTrack para revisar los mantenimientos correctivos.
CASES DETAILS
Prepara evidencia documental en caso de detectar mantenimiento correctivo fuera de tiempo.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
INCIDENCIAS DE COMUNICACIONES CA-04
CASES DETAILS
Verifica si hay incidentes registrados por el PLL por problemas de comunicación o sistema.
¿Hay incidentes registrados?
No
FIN
Si
Ccmpara con la información registrada en su formato de incidencias de comunicaciones o de sistema e informa.
INCIDENCIAS DEL SISTEMA CA-02
INCIDENCIAS DE COMUNICACIONES CA-04

PRODUCCIÓN / CADENA DE VALOR

Concursos y sorteos




Pago de Premios.
Pago de premios derivados de diferentes canales (telefonía celular, internet y cajero automático.
Pago de premios en bancos.
Concursante
Solicita a la sucursal bancaria el pago del premio correspondiente y presenta su tarjeta de Prepago.
Premio igual o mayor a $10,000.00 y hasta $2,999,999.99
Gerencia de tesorería/ Coordinador/Analista
Asigna a la Solicitud - Autorización de Pago de Premios un folio y clave de beneficiario (consecutivo)
Solicitud autorización de pago de premios
Constancia retención
Reporte de premios autorizados
Ejecutivo bancario/ Responsable de pago de premios.
Solicita al concursante firmas en disiritos formatos.
Contancia de pagos y retenciones del ISR, IVA, IEPS
Solicitud autorización de pago de premios
Notificación IFAI, ISR (SAT), cheque de caja.
Gerencia de tesorería/ Asistente de premios foráneos.
Acude quincenalmente a oficinas del banco y recibe un listado de documentos relacionados.
Listado.
Gerencia de tesorería/ Coordinador/Analista.
Determina diferencias o faltantes y si las hay, solicita aclaraciones o envios correspondientes al banco por medio de oficio.
Listado.
Oficio N/A
Solicitud autorización de pago de premios, tarjeta de prepago comprobante de participacion, boleto constancia de pagos y retenciones el ISR, IVA e IEPS.
Premio igual o mayor a $3'000,000.00 y hasta $9,999,999.99
Gerencia de tesorería/Representante de tesorería.
Valida la tarjeta de Prepago o el comprobante de participación, el telefono celular de referencia y a efectuar el pago.
Constancia de pagos y retenciones del ISR, IVA e IEPS, Constancia de notificacion IFAI, ISR (SAT), cheque de caja.
Notificacion IFAI, ISR (SAT), cheque de caja, tarjeta de prepago o comprobante de participacion.
Premio igual o mayor a $10'000,000.00
Titular y/o Representante de la Gerencia de tesorería.
Realiza la verificación de la tarjeta de Prepago o comprobante de participación.
Tarjeta de prepago comprobante de participación.
Ejecutivo bancario responsable del pago de premios.
Elabora cheque de caja correspondiente
Correo electrónico
Constancia de pagos y retenciones del ISR, IVA e IEPS.
Notificacion IFAI, ISR (SAT), cheque de caja.
Solicitud autorización de pago de premios.
Notario público.
Presencia el pago y extiende una fe de hechos notariales al titular.
Fe de hechos.
Pago de premios en oficinas centrales.
Concursante.
Acude al área de Caja
Tarjeta de prepago o comprobante de participación identificación.
Premio igual o mayor a $10,000.00 y menor a $20,000.00 neto.
Gerencia de Tesorería/Coordinador/ Analista Especializado o en caja/ Auxiliar administrativo de caja/Cajero.
Informa al concursante que el pago se le efectuará en efectivo
Boleto comprobante de pago.
Constancia de pagos y retenciones del ISR, IVA e IES
Notificación del IFAI, registro de datos del beneficiario.
Premio igual o mayor a $20,000.00 y hasta $9,999,999.99 neto.
Gerencia de tesorería/Coordinador/Analista especializado o en caja/Auxiliar administrativo de caja/Cajero.
Captura los datos del beneficiario en el formato Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS.
Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS, Notificación del (IFAI) y Notificación del ISR (SAT)
Cheque orden de pago.
Registro de concursantes ganadores que cobran con cheque.
Premio igual o mayor a $10'000,000.00
Concursante
Acude el día y la hora fijada para validación y pago del premio correspondiente.
Gerencia de tesorería/Coordinador
Entrega al concursante cheque, Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS, Notificación del (IFAI) y la Notificación del ISR (SAT) e Identificación.
Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS
Notificación del (IFAI) y la Notificación del ISR (SAT) e Identificación.
Gerencia de tesorería/Coordinador/Analista especializado o en caja/Auxiliar administrativo de caja/ Cajero.
Concentra los documentos y boletos pagados en efectivo y cheque
Constancia de pagos
Boletos, póliza-cheque, identificación
Constancia de pagos y retenciones del ISR, IVA e IEPS
Notificación IFAI, ISR (SAT)
Tarjeta de prepago comprobante de participación.
Listado de premios pagados.


Pago de Premios.
Pago de premios derivado de la venta a través de agencias.
Premios iguales o mayores a $10,000,000.00
Gerencia de tesorería/Coordinador/Analista
Descarga el premio de acuerdo al Estado correspondiente, la terminal emite comprobante de Pago.
Comprobante de pago.
Asigna a la Solicitud - Autorización de Pago de Premios un folio y clave de beneficiario.
Solicitud autorización de pago de premios.
Genera constancia de retención de impuestos.
Constancia de retención.
Ejecutivo bancario responsable del pago de premios.
Recibe correo electrónico de respuesta a impime Solicitud- Autorización de Pago de Premios y otros documentos.
Constancia de pagos y retenciones del ISR.
Notificación ISR (SAT), IFAI.
Cheque.
Titular o Representante de la tesorería.
Solicita al concursante firmas en el formato Solicitud - Autorización de Pago de Premios.
Solicitud autorización de pago de premios.
Constancia de pagos y retenciones del ISR.
Notificación ISR (SAT), IFAI.
Comprobante bancario.
Titular o Representante de la coordinación técnica y jurídica.
Recibe y archiva para su guarda y custodia la fe de hechos notariales.
Fe de hechos notariales.
Gerencia de tesorería/Coordinador/Analista
Elabora un resumen de cada producto, con base en el formato de Reportes de Premios Autorizados.
Reporte de movimientos del día y reporte de premios autorizados.
Pago de premios en oficinas centrales.
Premio menor a $10,000.00 (Bruto)
Gerencia de tesorería/Cajero.
Verifica el monto del premio, si el premio es menor a $10,000.00.
Comprobante de pago.
Certifica el boleto al la maquina registradora por el monto a pagar y sella de pagado el boleto.
Boleto
Premio igual o mayor a $10,000.00 y menor a $20,000.00 neto.
Gerencia de tesorería/Cajero.
Verifica el monto del premio, si el premio es igual o mayor a $10,000.00 y menor a $20,000.00 como pago neto.
Comprobante de pago.
Notificación ISR (SAT), IFAI e identificación.
Gerencia de tesorería/Coordinador.
Revisa y firma la Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS y Notificación del (IFAI).
Identificación, Notificación ISR (SAT), Notificación IFAI.
Constancia de pago y retenciones del ISR.
Gerencia de tesorería/Cajero.
Sella de pagado el boleto, mismo que conserva, así como la copia fotostática de la identificación, del boleto y del comprobante de pago.
Comprobante de pago.
Notificación ISR (SAT), IFAI e identificación.
Identificación, fotocopias, constancia de pago y retenciones del ISR.
Premio igual o mayor a $20,000.00 y hasta $9,999,999.99 neto.
Gerencia de tesorería/Cajero.
Solicita al concursante una identificación, y se emite un comprobante de pago.
Registro de concursantes ganadores que cobran con cheque, registro de datos del beneficiario.
Boleto.
Cheque, orden de pago.
Gerencia de tesorería/Coordinador.
Revisa cheque, Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS y orden de pago.
Boleto, comprobante de pago.
Póliza-cheque, orden de pago, constancia de pago y retenciones del ISR.
Notificación ISR (SAT), IFAI e identificación.
Gerencia de tesorería/Cajero.
Recaba firma de recibido del concursante en la póliza cheque, Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS, Notificación del (IFAI) y en la Notificación del ISR (SAT).
Póliza-cheque, constancia de pago y retenciones del ISR.
Notificación ISR (SAT), IFAI e identificación.
Registro de concursantes ganadores que cobran con cheque.
Premio igual o mayor a $10'000,000.00
Gerencia de tesorería/Cajero.
Verifica que el monto del premio sea igual o mayor a $10,000,000.00 notifica al Coordinador de Caja.
Cheque.
Entrega al concursante cheque, Constancia de Pagos y Retenciones del ISR, IVA e IEPS, notificación del (IFAI) y la notificación del ISR (SAT), identificación.
Póliza-cheque orden de pagos y retenciones del ISR.
Notificación del (IFAI) y la notificación del ISR (SAT), identificación.
Notario publico
Presencia el pago y extiende una fe de hechos notariales al titular.
Fe de hechos notariales.
Gerencia de tesorería/Cajero.
Sella de pagado el boleto, la póliza cheque, mismo que conserva, así como la copia fotostática de la identificación, el comprobante de pago.
Boleto comprobante de pago póliza-cheque orden de pago.
Constancia de pagos y retenciones del ISR.
Identificación, Notificación ISR (SAT), Notificación IFAI.
Listado de premios pagados, formato incidencia en boletos.
Premios mayores a $10'000,000.00
Gerencia de tesorería/Cajero.
Efectúa sellado de pagado y confidencialidad íntegra en un sobre el boleto original, contrarecibo de pago, póliza cheque, Constancia de Pagos y retenciones del ISR, IVA e IEPS y otros documentos.
Boleto, Contrarecibo de pago Póliza-cheque.
Constancia de pagos y retenciones del ISR.
Identificación, notificación ISR (SAT), IFAI.
Fe de hechos notariales.

ANEXO IV: IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Procesos del Modelo de Procesos CONEVAL	Número según secuencia		Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1		Manual de programación y control presupuestal.
	2		Manual de Prospección, alta y baja de agencias
	3		Manual de Generación de demanda
	4		Manual de Revisión de la Dirección
	5		Manual de Indicadores de Gestión.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	**No aplica**		**No aplica**
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	**No aplica**		**No aplica**
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	**No aplica**		**No aplica**
Manual Producción o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	**Diseño y desarrollo de nuevos productos**	**6**	Manual de diseño y desarrollo de nuevos productos
	Generación de demanda	**3**	Manual de Generación de demanda
		7	Manual de administración de los servicios de promoción y publicidad

	Alta y baja de Agencias	**2**	Manual de Prospección, alta y baja de agencias.
		8	Manual de operación y control de la agencia 600.
		9	Manual de capacitación de agentes y operadores
		10	Manual de supervisión, control y atención de agencias.
		11	Manual de visita de agencias de los subdirectores regionales de ventas.
		12	Manual de organización de eventos con los agentes.
		13	Instructivo: Reubicación de terminales y reparación de equipos.
	Captación de apuestas	**14**	Manual de captación de apuestas
		15	Manual de operación con el proveedor de lotería en línea
	Realización de Sorteos y concursos	**16**	Concursos
		17	Programación Deportiva Progol
		18	Programación Deportiva Protouch
		19	Instructivo: Determinación de Resultados de los Partidos Anticipados, No Realizados o No Concluidos
		20	Instructivo para Modificar el Formato e Programación Deportiva
		21	Instructivo: Determinación de las Bolsas Garantizadas
		22	Sorteos

		23	Preparación de Sorteos
		24	Instructivo: Funcionamiento de los Sorteos Instantáneos en Línea
		25	Verificación Y Comprobación De La Calidad de los Volantes de Apuesta que realiza el Proveedor de Lotería n Línea
		26	Pronósticos Rápidos
		27	Manual de pago de premios en bancos y oficinas derivado de la venta a través de agencias
		28	Manual de pago de premios derivado de diferentes canales
		29	Manual de incidencias y aclaraciones en el pago de premios
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)	**No aplica**		**No aplica**
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	**30**		Manual de elaboración de estados financieros, enteros a la TESOFE y pago de impuestos
Seguimiento a la utilización de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	**No aplica**		**No aplica**
Contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiario puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	**No aplica**		**No aplica**

Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos	1	Manual de programación y control presupuestal.
	2	Manual de Prospección, alta y baja de agencias
	3	Manual de Generación de demanda
	4	Manual de Revisión de la Dirección
	5	Manual de Indicadores de Gestión.

ANEXO V: ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA

Verificación de la existencia de elementos mínimos		
Proceso	**Elementos mínimos**	**Existe = 1 No existe = 0**
Planeación	Meta anual de generación de enteros a entregar a la TESOFE	1
Difusión	Mecanismos institucionalizados de difusión (ejemplo, campañas)	No aplica
Solicitud de apoyos	Mecanismo para la solicitud de apoyos o solicitud de afiliación	No aplica
Selección de Beneficiarios	Padrón de beneficiarios o base de datos que contenga los datos para la identificación de los beneficiarios del programa	No aplica
Producción o compra de apoyos	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para la creación y/o modificación de nuevos concursos o sorteos	1
	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para la generación de demanda	1
	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para la alta y baja de agencias	1
	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para la captación de apuestas	1
	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para la realización de concursos y sorteos	1
	Proceso en el cual se establecen las actividades necesarias para el pago de premios	1
Distribución de apoyos	Mecanismos institucionalizados de transferencia de recursos a los beneficiarios	No aplica
Entrega de apoyos	Mecanismo de registro de la entrega de enteros a la TESOFE	1
Seguimiento a beneficiarios	Mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a los beneficiarios	No aplica
Contraloría social	Mecanismo para recibir quejas e inconformidades por parte de los beneficiarios	No aplica
Supervisión y monitoreo	Mecanismos de control y supervisión en la generación de enteros (producción)	1
	Mecanismos de control y supervisión en la entrega de enteros (entrega de apoyos)	1

ANEXO VI: RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS[21]

Planeación

Nombre	Formula de calculo		Periodicidad	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Difusión de planeación Ventas	Difusión de planeación estratégica hasta jefatura de departamento en el mes de enero (100)	Menos 10 puntos por cada mes que pase	Anual	80%	90%	100%	100%

Elaboración Propia

Producción (Procesos Básicos de Negocios)

Desarrollo de nuevos productos

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad		Semaforización			Valor
			Peso	Rojo	Amarillo	Verde	
Cumplimiento al Plan de Trabajo para el Diseño, Desarrollo o Mejora de un Producto o Modalidad de las Actividades Realizadas y Actividades Programadas	(Total de las Actividades Realizadas/ Cumplimiento al Plan de Trabajo de las Actividades Programadas)*100	(Mensual) a Noviembre de 2010	100%	90%	95%	100%	101.26%

[21]Los indicadores presentados en el presente anexo forman parte de los indicadores de gestión de Pronósticos, mismos que se encuentran en el Portal Integral de los Sistemas de Gestión, a excepción del referente a planeación, el cual fue realizado por el equipo evaluador.

Generación de Demanda

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Mejorar la Satisfacción del cliente sobre la Institución, sus Productos y Servicios	Con base a los Resultados del Estudio de usos y hábitos	(Anual) a 2009	35%	85%	95%	105%	83.4%
Recordación por Producto	(Personas que conocen o han escuchado del sorteo o concurso / Total de personas Encuestadas sobre los productos)*100 (CHISPAZO, GANA GATO MELATE, PRONOS, MÁS, PROGOL, PROTOUCH, TRIS, RASPADITOS)	(Semestral) a Junio de 2010	35%	40%	45%	50%	49.80%
Status de Contrato	(Número de Proveedores liberados para de la actividad o Documento N/ total de Proveedores contratados)*100 (Prensa, Televisión, Radio y Complementarios).	(Mensual) Noviembre	30%	30%	40%	50%	73.36%

Alta y Baja de Agencias

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Cumplimiento al Plan de Ventas por Subdirección Regional	%Cumplimiento= (Ventas Real/ Objetivo Oficial)*100	(Mensual) a Noviembre	35%	80%	90%	100%	106.72%
Avance de Cumplimiento a Visitas Periódicas de los Supervisores de las Agencias	% de Logro= (Visitas Reales/Visitas Objetivo)*100	Mensual) a Noviembre	10%	80%	85%	90%	90.91%

% de Avance de Agencias Visitadas por los Subdirectores Regionales de Ventas	% de cobertura=(Visitas Reales / Objetivo Base)*100	(Mensual) a Noviembre	10%	90%	95%	100%	85.21%
% de Cumplimiento al Plan de Terminales Rentables en Operación	% de agencias Maduras= Agencias con vta. De$3276 a mas/ total de agencias)*100 % de agencias Incosteables = Agencias con vta. De $1.00 a $3276 / total de agencias)*100	(Mensual) a Noviembre	15%	95%	96%	97%	98.37%
Efectuar 4 Encuestas al año a la muestra Representativa que se determine dependiendo de las agencias nuevas dadas de alta	Calificación Real= Promedio obtenido de Resultados de cada Concepto en la Encuesta Aplicada.	(Trimestral) a Septiembre	10%	7.5	8.5	9.5	9.23
Efectuar 4 Encuestas al año a la muestra Representativa que se determine dependiendo de las agencias maduras operando de manera aleatoria de la calidad en el servicio que reciben de PAP	Calificación Real= Promedio obtenido de Resultados de cada Concepto en la Encuesta Aplicada.	(Trimestral) a Septiembre	5}%	7.5	8.5	9.5	9.16
% de Cumplimiento al Proceso completo de Alta (de prueba de señal Positiva a inicio de venta)	% de Cumplimiento = (Proceso en tiempo/total de folios)*100	(Mensual) a Noviembre		80%	88%	95%	92.48%

% Agencias dadas de baja por Subdirección Regional	% de total de bajas = (Total de Bajas / Agencias Activas) x 100 Bajas Operativas '1.Incosteabilidad 2. Inactivas sin ventas'. Bajas Administrativas '1. Problemas Financieros 2. Retiro Voluntarios 3. Problema Administrativos).	(Mensual) a Noviembre		20%	15%	10%	17.93%

Captación de Apuestas

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
% de Disponibilidad del Sistema Central para la Captación de Apuestas	Total de minutos de servicio. Total de minutos de interrupción. Total de minutos.	(Mensual) a Noviembre		85%	90%	95%	100%
% de disponibilidad de la red de Comunicaciones(Caída Total)	Total de minutos de servicio de la red de comunicaciones Total de minutos de interrupción.	(Mensual) a Noviembre		85%	90%	95%	99.52%
% de disponibilidad de la red de Comunicaciones(Variación)	Total de minutos de servicio de la red de comunicaciones Total de minutos de interrupción.	(Mensual) a Noviembre		85%	90%	95%	99.72%
% de Disponibilidad del Sistema para la Venta por Producto	Total de minutos de disponibilidad para la venta por producto. Total de minutos con interrupción.	(Mensual) a Noviembre		85%	90%	95%	99.59%
% de Oportunidad en los Despachos Técnicos	Total de despachos con interrupción del servicio. Total de despachos con interrupción del servicio atendido fuera de tiempo.	(Mensual) a Noviembre		85%	90%	95%	94.37%

Concursos y sorteos

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Concursos y Sorteos sin Incidencia	(1-(Concursos y Sorteos con Incidencia. Concursos y Sorteos Realizados))*100	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%

Pago de Premios

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
% de Eficiencia en el Pago de Premios con cheque en of. Centrales	(Minutos Promedio/ Minutos Estándar)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	40%	100%	90%	80%	84.76%
% de Pago de Premios Santander el mismo día	(Pagos realizados el mismo día/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	7.2%	52%	62%	72%	73.4%
% de Pago de Premios Santander el día siguiente	(Pagos realizados el día siguiente/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	2.6%	39%	33%	26%	23.5%
% de Pago de Premios Santander después de dos días.	(Pagos realizados dos días o más/ Total de premios pagados)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	.2%	11%	5%	2%	3.2%
% de Pago de Premios Scotiabank el mismo día.	(Pagos realizados el mismo día/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	3.6%	15%	23%	36%	27.4%
% de Pago de Premios Scotiabank el día siguiente	(Pagos realizados el día siguiente/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	5.1%	68%	60%	51%	50.2%
% de Pago de Premios Scotiabank después de	(Pagos realizados dos días o más/ Total de premios pagados)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	1.33%	53%	38%	13%	22.3%

dos días.							
% de Pago de Premios Bancomer el mismo día.	(Pagos realizados el mismo día/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	3.6%	48%	60%	70%	63.8%
% de Pago de Premios Bancomer el día siguiente.	(Pagos realizados el día siguiente/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	5.1%	40%	30%	23%	23.4%
% de Pago de Premios Bancomer después de dos días.	(Pagos realizados dos días o más/ Total de premios pagados)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	1.3	20%	14%	7%	10.7%
% de Pago de Premios Banamex el mismo día.	(Pagos realizados el mismo día/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	3.6%	15%	23%	36%	24.8%
% de Pago de Premios Banamex el día siguiente	(Pagos realizados el día siguiente/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	5.1%	68%	60%	51%	45.5%
% de Pago de Premios Banamex después de dos días	(Pagos realizados dos días o más/ Total de premios pagados)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	1.3	53%	38%	13%	29.8%
% de Pago de Premios en bancos el mismo día.	(Pagos realizados el mismo día/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	6%	50%	55%	63%	62.5%
% de Pago de Premios en bancos el día siguiente.	(Pagos realizados el día siguiente/ Total de premios pagados.)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	3.4%	43%	37%	29%	29.5%
% de Pago de Premios en bancos después de dos días.	(Pagos realizados dos días o más/ Total de premios pagados)*100	(Mensual) a noviembre de 2010	.6%	13%	11%	6%	8.2%
Calificación de Satisfacción del Cliente	Calificación de Satisfacción del Cliente en oficina central.	(Mensual) A Noviembre de 2010	10%	8	9	10	9.98

Entrega de Enteros a la TESOFE

Nombre	Formula de calculo	Periodicidad	Peso	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Enteros a la TESOFE	Resultado a entera a la TESOFE/ Resultado a enterar Programado	Mensual	100	80	90	100	136.7

Supervisión y Monitoreo

Nombre	Formula de calculo		Periodicidad	Semaforización			Valor
				Rojo	Amarillo	Verde	
Difusión de planeación Ventas	Difusión de planeación estratégica hasta jefatura de departamento en el mes de enero (100)	Menos 10 puntos por cada mes que pase	Anual	80%	90%	100%	100%

Elaboración Propia

Análisis Global de la Operación del Programa

	Peso	Efectividad institucional	Score	Semaforización			Ultima actualización
				Rojo	Amarillo	Verde	
TOTAL		76.37 %			*		Noviembre 2010
Administración	20.00%	14.60%	73%		*		
Pago de Premios	8%	4.80%	60%		*		Octubre 2010
Administración de Recursos Financieros	3%	2.33%	77.5%		*		Octubre 2010
Administración de Recursos Materiales	3%	2.55%	85%			*	Octubre 2010
Administración de Recursos Humanos	3%	2.25%	75%		*		Octubre 2010
Mantenimiento y servicios Generales	1%	.93%	92.5%			*	Octubre 2010
Programa y control presupuestal	2%	1.75%	87.5%			*	Octubre 2010
Ventas	30%	21.38%	71.3%		*		
Altas y Bajas de Agencias	22.5%	15.75%	70%		*		Noviembre 2010
Administración de ventas	7.5%	5.63%	75%		*		Noviembre 2010
Técnica y Jurídica	5%	5%	100%			*	
Jurídico	5%	5%	100%			*	Octubre 2010
Mercadotecnia	30%	21.45%	71.5%		*		
Desarrollo de nuevos productos	6%	6%	100%			*	Octubre 2010
Concursos y sorteos	6%	6%	100%			*	Octubre 2010
Comunicación	9%	3.6%	40%	*			Octubre 2010
Generación de demanda	9%	5.855	65%		*		Octubre 2010
Informática	15%	13.95%	93%			*	
Normativo	3.75%	2.7%	72%		*		Octubre 2010
Captación de Apuestas	7.5%	7.5%	100%			*	Octubre 2010
Soporte Tecnológico Organizacional	3.75%	3.75%	100%			*	Octubre 2010

ANEXO VII: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Decreto de creación artículo décimo primero	Los recursos que obtenga Pronósticos para la Asistencia Pública, … se enterarán a la Tesorería de la Federación, … a fin de que se destinen a la asistencia pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro.	No existe un mecanismo para saber a qué partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación se destinan los enteros entregados por Pronósticos a la TESOFE.	Dotar dentro del Decreto de Creación a Pronósticos de la facultad para que puede solicitar a la SHCP información específica sobre el uso de los enteros entregados a la TESOFE.	Tener la certeza y poder medir efectivamente los resultados de los enteros entregados por Pronósticos a la TESOFE.	La propuesta se considera que tienen una factibilidad baja debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería el Ejecutivo Federal.
Decreto de creación artículo cuarto	*"[…] estará encomendado a un Consejo Directivo, integrado por:* *VI. El Titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la persona que éste designe, quien lo presidirá;* *VII. Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que designe el Titular de dicha Secretaría;* *VIII. Un representante de la Secretaría de Gobernación que designe el Titular del Ramo;* *IX. Un representante de la*	Si se toma en cuenta que en la actualidad tanto Pronósticos como Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) participan en el mercado de sorteos, la participación del representante de esta última institución, dentro del Consejo Directivo de Pronósticos, puede generar conflictos de intereses basados en que existe un grado de competencia entre los productos de ambas instituciones.	*"[…] estará encomendado a un Consejo Directivo, integrado por:* *I. El Titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la persona que éste designe, quien lo presidirá;* *II. Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que designe el Titular de dicha Secretaría;* *III. Un representante de la Secretaría de Gobernación que designe el Titular del Ramo; y* *IV. Un*	En caso de que se lleve a cabo la implementación de la propuesta, Pronósticos podrá incrementar la certeza de que las decisiones sobre la autorización de los precios de los productos y la autorización sobre los servicios que genere o preste no serán tomados por otros agentes con los que pudiese tener cierto grado de competencia, así como otras decisiones que pudiesen afectar directamente a Pronósticos.	La propuesta se considera que tienen una factibilidad baja debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería el Ejecutivo Federal.

	Secretaría de Salud que designe el Titular del Ramo, y *X. Un representante de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. "*		*representante de la Secretaría de Salud que designe el Titular del Ramo. "*		
Decreto de creación (Misión)	"Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia."	La misión anteriormente señalada, no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado que se pueden ofrecer a través de la red de agencias de pronósticos, los cuales son incluidos en su visión. Asimismo, no contempla como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.	"Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría tanto de sorteos y concursos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, como la de otros servicios y productos estipulados en el decreto de creación, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia."	La implementación de la propuesta permite relacionar la operación de Pronósticos con su misión, a fin de generar congruencia entre ambas partes.	La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería la Dirección General.
Decreto de creación (Visión)	"Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos, Sorteos y Servicios de valor	La visión no contempla como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la	"Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de	La implementación de la propuesta permite relacionar la operación de Pronósticos con su visión, a fin de generar congruencia entre ambas	La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta sería la Dirección General.

<table>
<tr>
<td></td>
<td>agregado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país”.</td>
<td>venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados.</td>
<td>Juegos, Sorteos y proveer eficientemente aquellos servicios y productos contemplados en el decreto de creación, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.”</td>
<td>partes.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manual de operación con el proveedor de lotería en línea/ Personal Autorizado para Acceder al Taller de Cómputo</td>
<td><table>
<tr><th>NOMBRE</th><th>AREA</th></tr>
<tr><td>Marco Tulio Sandoval Rodríguez</td><td>Subdirector General de Informática</td></tr>
<tr><td>Carlos Díaz Stringel</td><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Noé Blanco Negretti</td><td>Director de Innovación, Supervisión y Proyectos</td></tr>
<tr><td>René Meneses Sánchez</td><td>Gerencia de Consultoría y Desarrollo</td></tr>
<tr><td>Nelsón Rosales Vargas</td><td>Departamento de Redes y Comunicaciones</td></tr>
<tr><td>Daniel Aguirre Flores</td><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Mario Vega Guerrero</td><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Carlos Cerón Cortés</td><td>Gerencia de Operación y Soporte (Honorarios)</td></tr>
<tr><td>Armando Pizano Rico</td><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Javier Gutiérrez Ramírez</td><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
</table></td>
<td>Independientemente de que Pronósticos tiene un esquema de modificación de normatividad eficiente, se recomienda omitir los nombres en el manual y dejar sólo los cargos.</td>
<td><table>
<tr><th>AREA</th></tr>
<tr><td>Subdirector General de Informática</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Director de Innovación, Supervisión y Proyectos</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Consultoría y Desarrollo</td></tr>
<tr><td>Departamento de Redes y Comunicaciones</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte (Honorarios)</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
<tr><td>Gerencia de Operación y Soporte</td></tr>
</table></td>
<td>La implementación de la propuesta disminuirá la carga de trabajo, en caso de que haya rotación de los responsables del área.</td>
<td>La propuesta se considera que tiene una factibilidad alta debido a que el responsable de implementarla es la Subdirección General de Informática.</td>
</tr>
</table>

ANEXO VIII: VALORACIÓN DE LOS PROCESOS

Indicador	Resultado en porcentaje y justificación del evaluador.
Porcentaje de procesos que son eficaces	95.625% Todos los procesos de Pronósticos presentan una buena efectividad, de acuerdo a los indicadores de efectividad de los procesos de Pronósticos, podemos ver que solo el proceso de producción no alcanza el 100% de sus metas (82.5%), de acuerdo al modelo de procesos CONEVAL. Asimismo, como indicador la efectividad institucional de acuerdo a todos los procesos que desarrolla Pronósticos, podemos ver que la misma asciende a 88.97. Mientras que si tomados como indicadores de efectividad de la operación de Pronósticos los procesos de acuerdo a su mapa de procesos manera individual, ningún indicador se encuentra en semaforización roja. De esta forma, podemos concluir que Pronósticos actúa con una buena efectividad en sus procesos.
Porcentaje de procesos suficientes	100 %. Con respecto a la suficiencia de los procesos que desarrolla Pronósticos, respecto a la existencia o no de mecanismos que permitan llevar a cabo a los mismos. Si medimos la suficiencia con respecto al promedio de las suficiencia especifica de elementos mínimos al interior del proceso, la misma asciende a 99%, debido a áreas de oportunidad en los procesos de planeación y producción

ANEXO IX: GUIÓN DE ENTREVISTAS

TEMAS A TRATAR EN ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA Y A PROFUNDIDAD
DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Antigüedad en la dependencia:

TEMAS A TRATAR.
1. **Planeación**
Descripción general: Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos de Pronósticos.
Temas generales:
1.1 Existencia y normatividad para la planeación **1.2 Participación en la elaboración de la planeación estratégica** **1.2.1 Reflexión estratégica.** **1.2.2 Programa de desarrollo institucional** **1.2.3 Líneas de acción** **1.2.4 Matriz de indicadores de resultados** **1.2.5 Planeación presupuestal** **1.2.6 Tiempos** **1.2.7 Responsables e involucrados** **1.2.8 Insumos para la planeación** **1.2.9 Oportunidad y suficiencia de los insumos.** **1.2.10 Difusión y acceso de la planeación estratégica** **1.3 Planeación de objetivos.** **1.3.1 Tiempos** **1.3.2 Responsables e involucrados** **1.3.3 Difusión y acceso** **1.3.4 Relación con la misión, visión** **1.3.5 Relación con la matriz de indicadores de resultados** **1.3.6 Otro tipo de planeación** **1.4 Cumplimiento de objetivos.** **1.4.1 Responsables e involucrados** **1.4.2 Difusión y acceso** **1.4.3 Relación con la misión, visión** **1.4.4 Relación con la matriz de indicadores de resultados** **1.4.5 Otro tipo de planeación** **1.4.6 Resultados de la planeación** **1.4.7 Eficacia y suficiencia de la planeación.** **1.5 Cuellos de botella en la planeación estratégica.**

1.5.1 Ubicación
1.5.2 Origen
1.5.3 Participantes directos
1.5.4 Participantes indirectos
1.5.5 Consecuencias
1.5.6 Sugerencias de solución
1.6 Buenas prácticas en la planeación estratégica.
1.6.1 Ubicación
1.6.2 Origen
1.6.3 Participantes directos
1.6.4 Participantes indirectos
1.6.5 Objetivos que persigue (beneficios)
1.6.6 Sugerencias de solución
1.7 Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

2. **Producción o compra de apoyos (generación de enteros)**

Descripción general: Mecanismos a través de las cuales se generan los enteros que serán entregados a la TESOFE para ser destinados para la asistencia pública.

Temas generales:

2.1 Desarrollo de Nuevos Productos
2.1.1 Forma de evaluar la rentabilidad de nuevos productos
2.1.2 Personal involucrado.
2.1.3 Insumos utilizados e insumos necesarios.
2.1.4 Resultados
2.2 Generación de demanda.
2.2.1 A clientes secundarios
2.2.2 A clientes primarios
2.2.3 Personal involucrado
2.2.4 Insumos utilizados e insumos necesarios
2.2.5 Formas de evaluar la generación de demanda
2.2.6 Resultados
2.3 Altas y bajas de agencias.
2.3.1 Distribución de productos
2.3.2 Canales de venta
2.3.3 Personal involucrado
2.3.4 Insumos utilizados e insumos necesarios
2.3.5 Formas de dar seguimiento a la alta y baja de agencias
2.3.6 Resultados
2.4 Captación de apuestas.
2.4.1 Administración de recursos financieros.
2.4.2 Administración de ventas.
2.4.3 Registros contables.
2.4.4 Personal involucrado
2.4.5 Insumos utilizados e insumos necesarios
2.4.6 Formas de evaluar la generación de demanda
2.4.7 Resultados
2.5 Concursos y sorteos.

2.5.1 Realización de sorteos y concursos
2.5.2 Personal involucrado
2.5.3 Insumos utilizados e insumos necesarios
2.5.4 Formas de evaluar la generación de demanda
2.5.5 Resultados
2.6 Pago de premios.
2.6.1 Entrega de premios
2.6.2 Pago de impuestos
2.6.3 Personal involucrado
2.6.4 Insumos utilizados e insumos necesarios
2.6.5 Formas de evaluar la generación de demanda
2.6.6 Resultados
2.7 Cuellos de botella en la generación de enteros.
2.7.1 Ubicación
2.7.2 Origen
2.7.3 Participantes directos
2.7.4 Participantes indirectos
2.7.5 Consecuencias
2.7.6 Sugerencias de solución
2.8 Buenas prácticas en la generación de enteros.
2.8.1 Ubicación
2.8.2 Origen
2.8.3 Participantes directos
2.8.4 Participantes indirectos
2.8.5 Objetivos que persigue (beneficios)
2.8.6 Sugerencias de solución
2.9 Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

3. Distribución de apoyos

Descripción general: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa), en su caso.

3.1 Mecanismos por los cuales se transfieren los enteros a la TESOFE
3.1.1 Mecanismos de transferencia.
3.1.2 Suficiencia de los insumos para la transferencia de enteros (infraestructura, transporte y de personal)
3.1.3 Pertinencia de los mecanismos para llevar a cabo la transferencia de los enteros de Pronósticos a la TESOFE.
3.2 Mecanismos por los cuales la TESOFE distribuye los recursos transferidos por Pronósticos a las organizaciones beneficiarias de la asistencia pública.
3.2.1 Mecanismos de transferencia.
3.2.2 Suficiencia de los insumos para entregar los apoyos a tiempo (infraestructura, transporte y de personal)
3.2.3 Pertinencia de los mecanismos para llevar los apoyos al punto de entrega.
3.3 Cuellos de botella en la distribución de apoyos.
3.3.1 Ubicación
3.3.2 Origen
3.3.3 Participantes directos

3.3.4 Participantes indirectos
3.3.5 Consecuencias
3.3.6 Sugerencias de solución
3.4 Buenas prácticas en la distribución de apoyos.
3.4.1 Ubicación
3.4.2 Origen
3.4.3 Participantes directos
3.4.4 Participantes indirectos
3.4.5 Objetivos que persigue (beneficios)
3.4.6 Sugerencias de solución
Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

4. **Entrega de apoyos (en su caso)**

Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales la TESOFE solicita o recibe los enteros que Pronósticos genera para destinar a la asistencia pública.

Temas generales:

4.1 Mecanismos por los cuales se entregan los enteros a la TESOFE.
4.1.1 Controles para la entrega de enteros.
4.1.2 Personal que realiza la entrega de enteros.
4.2 Corresponsabilidad
4.2.1 Procedimientos que verifiquen el cumplimiento de obligaciones por parte de la TESOFE.
4.2.2 Mecanismos para informar a TESOFE sobre su cumplimiento de las corresponsabilidades.
4.2.3 Viabilidad y pertinencia de las corresponsabilidades.
4.2.4 Claridad y adecuación de los criterios de corresponsabilidad.
4.2.5 Existencia de presiones por parte de grupos de influencia.
4.3 Entrega del apoyo
4.3.1 Descripción de la entrega de enteros a la TESOFE
4.3.2 Pertinencia del número de puntos de entrega de enteros a la TESOFE
4.3.3 Oportunidad y suficiencia de los insumos para la entrega de apoyos
4.3.4 Resultados de la entrega de apoyos.
4.4 Mecanismos por los cuales la TESOFE destina los recursos a la asistencia pública.
4.4.1 Controles para la entrega de enteros a la asistencia pública.
4.4.2 Personal que realiza la entrega de enteros a la asistencia pública.
4.5 Corresponsabilidad
4.5.1 Procedimientos que verifiquen el cumplimiento de las obligaciones por parte de las organizaciones asistencia pública beneficiarias.
4.5.2 Mecanismos para informar por parte de las organizaciones asistencia pública beneficiarias. sobre su cumplimiento de las corresponsabilidades.
4.5.3 Viabilidad y pertinencia de las corresponsabilidades.
4.5.4 Claridad y adecuación de los criterios de corresponsabilidad.
4.5.5 Existencia de presiones por parte de grupos de influencia.
4.6 Entrega del apoyo
4.6.1 Descripción de la entrega de enteros a las organizaciones asistencia

pública beneficiarias por parte de la TESOFE.
4.6.2 Pertinencia del número de puntos de entrega de enteros a las organizaciones asistencia pública beneficiarias por parte de la TESOFE.
4.6.3 Oportunidad y suficiencia de los insumos para la entrega de apoyos
4.6.4 Resultados de la entrega de apoyos.
4.7 Cuellos de botella en la entrega de apoyos.
4.7.1 Ubicación
4.7.2 Origen
4.7.3 Participantes directos
4.7.4 Participantes indirectos
4.7.5 Consecuencias
4.7.6 Sugerencias de solución
4.8 Buenas prácticas en la entrega de apoyos.
4.8.1 Ubicación
4.8.2 Origen
4.8.3 Participantes directos
4.8.4 Participantes indirectos
4.8.5 Objetivos que persigue (beneficios)
4.8.6 Sugerencias de solución
4.9 Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

5. **Seguimiento a beneficiarios posterior a la entrega (es su caso)**

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Pronósticos comprueba que los enteros entregados a la TESOFE para ser destinados para la asistencia pública son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Temas generales:

5.1 Mecanismos para el seguimiento de la TESOFE y las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias después de la entrega del apoyo.
5.1.1 Verificación sobre la utilización de apoyo por parte de la TESOFE y las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias.
5.1.2 Oportunidad y suficiencia de los insumos para la verificación
5.1.3 Resultados de la verificación
5.1.4 Procedimientos de seguimiento a la asistencia pública
5.1.5 Oportunidad y suficiencia de los insumos para el seguimiento.
5.1.6 Resultados del seguimiento
5.2 Cobertura:
5.2.1 Número de organizaciones de la asistencia pública beneficiarias a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo.
5.2.2 Mecanismos por los cuales se seleccionan a las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias a los que se les dará seguimiento.
5.3 Contacto con la TESOFE y las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias.
5.3.1 Mecanismos de atención a quejas por parte de la TESOFE y las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias.
5.3.2 Mecanismo de atención de sugerencias por parte de la TESOFE y las organizaciones de la asistencia pública beneficiarias.
5.4 Cuellos de botella en la contraloría social.

5.4.1 Ubicación
5.4.2 Origen
5.4.3 Participantes directos
5.4.4 Participantes indirectos
5.4.5 Consecuencias
5.4.6 Sugerencias de solución
5.5 Buenas prácticas en la contraloría social.
5.5.1 Ubicación
5.5.2 Origen
5.5.3 Participantes directos
5.5.4 Participantes indirectos
5.5.5 Objetivos que persigue (beneficios)
5.5.6 Sugerencias de solución
5.6 Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

Anexo X: Manuales de Operación de Pronósticos para la Asistencia Pública

Manuales de Administración de Recursos Materiales	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: APLICACIONES BANCARIAS	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: MANEJO DE FONDO FIJO PARA EL PAGO DE PREMIOS EN EFECTIVO	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: OTROS INGRESOS	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: MANEJO Y CONTROL DE LAS CUENTAS DE CHEQUES DE LAS SUBDIRECCIONES REGIONALES DE VENTA	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: DOTACION Y COMPROBACION DE GASTOS DE TRANSPORTE A PROMOTORES MEDIANTE DEPOSITO EN TARJETA DE DEBITO	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: MANEJO Y CONTROL DEL AFIANZAMIENTO DE LOS AGENTES	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: PAGO DE PRESTACIONES AL PERSONAL POR CAJA GENERAL	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: RE-EXPEDICIÓN DE CHEQUES CANCELADOS	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO DEL TRATAMIENTO CONTABLE DE LAS RESERVAS DE PREMIOS	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: CÁLCULO Y REGISTRO DE LOS EFECTOS INFLACIONARIOS EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: GUARDA, CUSTODIA, PRÉSTAMO PARA CONSULTA Y ENVÍO AL ARCHIVO DE CONCENTRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN CONTABLE	PÚBLICO	VIGENTE
COBRANZA ADMINISTRATIVA A LOS AGENTES MOROSOS	PÚBLICO	VIGENTE
LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL, COMPROBACIÓN Y REGISTRO DEL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA EL PAGO DE UN BIEN O SERVICIO (GASTOS A COMPROBAR)	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE CUENTAS INCOBRABLES	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE OPERACIÓN DE LA NORMATECA INTERNA DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
GASTOS DE VIAJE Y SU COMPROBACIÓN	RESERVADO	VIGENTE
CONTROL FINANCIERO PARA REALIZAR INVERSIONES	RESERVADO	VIGENTE
CUENTAS POR PAGAR / EGRESOS	RESERVADO	VIGENTE
INGRESOS POR VENTA DE QUINIELAS	RESERVADO	VIGENTE
ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS A TERCEROS	PÚBLICO	VIGENTE
ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS, ENTEROS A LA TESOFE Y PAGO DE IMPUESTOS	PÚBLICO	VIGENTE

MANEJO DEL FONDO FIJO PARA PAGOS VARIOS DE LA INSTITUCIÓN	RESERVADO	VIGENTE
GENERACIÓN DEL DOCUMENTO "ANALITICO DE LIQUIDACIONES" COMO SOPORTE CONTABLE DEL REGISTRO DE PREMIOS HASTA $9,999.99.	RESERVADO	VIGENTE
RECEPCIÓN Y CONTROL DE BOLETOS	PÚBLICO	VIGENTE

Manuales de Administración de Recursos Humanos	Clasificación	Estado
CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA	PÚBLICO	VIGENTE
CONTROL DE ASISTENCIA E INCIDENCIAS DEL PERSONAL	RESERVADO	VIGENTE
PRESTACIONES AL PERSONAL	RESERVADO	VIGENTE
CONTROL DE ALTA Y VIGENCIA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO MÉDICO PARA BENEFICIARIOS	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: SURTIMIENTO, RESGUARDO Y EXPEDICIÓN DE MATERIAL DE CURACIÓN Y MEDICAMENTOS DEL BOTIQUIN DE LA GERENCIA DE SERVICIO MÉDICO	PÚBLICO	VIGENTE
BECA ACADÉMICA, BECA DE PROFESIONALIZACION Y AYUDA DE TITULACIÓN	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE USUARIO DEL SERVICIO MÉDICO	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE INDUCCIÓN	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DEL COMITÉ PROMOTOR DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA	PÚBLICO	VIGENTE
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	RESERVADO	VIGENTE
PRESTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO MÉDICO	PÚBLICO	VIGENTE
ADMINISTRACIÓN Y PAGO DE NÓMINA	RESERVADO	VIGENTE
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y ESTRUCTURA	PÚBLICO	VIGENTE
PROTECCIÓN CIVIL	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: FINIQUITOS	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: APERTURA DE CUENTA PARA EL PAGO DE NÓMINA	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: PRÉSTAMOS PERSONALES, PRÉSTAMOS ISSSTE Y FOVISSSTE	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: SEGURO DE SEPARACIÓN INDIVIDUALIZADO	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: ADMINISTRACIÓN Y PAGO DE VALES DE DESPENSA	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: AUTORIZACIÓN DE TIEMPO EXTRA Y DE JORNADAS DE TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO Y/O FESTIVOS	RESERVADO	OBSOLETO

INSTRUCTIVO: FONDO DE AHORRO INSTITUCIONAL	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: PRESTACIÓN DE ROPA E IMPLEMENTOS DE TRABAJO	PÚBLICO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: PRESTACIÓN DEL CENDI	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: TRÁMITE DE AFILIACIÓN ANTE EL ISSSTE	PÚBLICO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: CÁLCULO DE APORTACIONES SAR, FOVISSSTE Y RETIRO CESANTÍA Y VEJEZ	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES	PÚBLICO	OBSOLETO
PRÁCTICAS Y HÁBITOS SALUDABLES	PÚBLICO	OBSOLETO
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	PÚBLICO	OBSOLETO
COMPETENCIA, CAPACITACIÓN, DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PERSONAL	PÚBLICO	OBSOLETO
CONTRATACIÓN Y CONTROL DE PRESTADORES DE SERVICIOS PROFESIONALES	PÚBLICO	OBSOLETO
CLIMA LABORAL	PÚBLICO	OBSOLETO

Manuales de Administración de Recursos Humanos	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS	PÚBLICO	VIGENTE
POLÍTICAS, BASES Y LINEAMIENTOS EN MATERIA DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
BASES GENERALES PARA EL REGISTRO, AFECTACIÓN, DISPOSICIÓN FINAL Y BAJA DE BIENES MUEBLES DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO : ADMINISTRACIÓN DE BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DE PRONÓNOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SUBCOMITÉ REVISOR DE BASES DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE BIENES MUEBLES DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PÚBLICO	VIGENTE
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: LICITACIÓN PÚBLICA	PÚBLICO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS	PÚBLICO	OBSOLETO

INSTRUCTIVO: ADJUDICACIÓN DIRECTA	PÚBLICO	OBSOLETO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	PÚBLICO	OBSOLETO
SEGURO PATRIMONIAL	PÚBLICO	OBSOLETO

Manuales de Administración de Ventas	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: ADMINISTRACIÓN DEL ARCHIVO GENERAL DE AGENTES	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: SEGUIMIENTO DE CONSUMIBLES E INSUMOS A LAS AGENCIAS	RESERVADO	VIGENTE
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	RESERVADO	VIGENTE

Manuales de Alta y Baja de Agencias	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: OPERACIÓN Y CONTROL DE LA AGENCIA 600	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: REUBICACIÓN DE TERMINALES Y REPARACIONES DE EQUIPO	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: VISITA DE AGENCIAS DE LOS SUBDIRECTORES REGIONALES DE VENTAS	RESERVADO	VIGENTE
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CON LOS AGENTES	RESERVADO	VIGENTE
PROSPECCIÓN, ALTA, CONTROL Y BAJA DE AGENCIAS	RESERVADO	VIGENTE
SUPERVISIÓN, CONTROL Y ATENCIÓN DE AGENCIAS	RESERVADO	VIGENTE
MANUAL DE CAPACITACIÓN DE AGENTES Y OPERADORES	PÚBLICO	VIGENTE

Manuales de Captación de Apuestas	Clasificación	Estado
CAPTACIÓN DE APUESTAS	RESERVADO	VIGENTE
ESCALAMIENTO DE REPORTE DE INCIEDENCIAS	RESERVADO	OBSOLETO

Manuales de Comunicación	Clasificación	Estado
POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS INTERNAS Y EXTERNAS	RESERVADO	VIGENTE
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	RESERVADO	VIGENTE
COMUNICACIÓN EXTERNA	RESERVADO	VIGENTE
COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE REDES SOCIALES	PÚBLICO	VIGENTE
CONTACT CENTER	RESERVADO	VIGENTE

Manuales de Concursos y Sorteos	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: DETERMINACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PARTIDOS ANTICIPADOS, NO REALIZADOS O NO CONCLUIDOS	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: DETERMINACIÓN DE LAS BOLSAS GARANTIZADAS	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO PARA MODIFICAR EL FORMATO DE PROGRAMACIÓN DEPORTIVA	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: FUNCIONAMIENTO DE LOS SORTEOS INSTANTÁNEOS EN LÍNEA	RESERVADO	VIGENTE
PROGRAMACIÓN DEPORTIVA PROTOUCH	PÚBLICO	VIGENTE
CONCURSOS	RESERVADO	VIGENTE
SORTEOS	PÚBLICO	VIGENTE
PREPARACIÓN DE SORTEOS	PÚBLICO	VIGENTE
PRONOSTICOS RÁPIDOS	RESERVADO	VIGENTE
VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS VOLANTES DE APUESTA QUE REALIZA EL PROVEEDOR DE LOTERÍA EN LÍNEA	RESERVADO	VIGENTE
PROGRAMACIÓN DEPORTIVA PROGOL	PÚBLICO	VIGENTE

Manuales de Desarrollo de Nuevos Productos	Clasificación	Estado
DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	RESERVADO	VIGENTE

Manuales de Generación de Demanda	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	RESERVADO	VIGENTE
GENERACIÓN DE DEMANDA	RESERVADO	VIGENTE

Manuales de Jurídico	Clasificación	Estado
INSTRUCTIVO: MODIFICACIONES AL PORTAL DE OBLIGACIONES DE TRANSPARENCIA DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE INFORMACIÓN DE PAP	PÚBLICO	VIGENTE
SOLICITUD DE TRÁMITES, INTERPRETACIÓN DE LEYES Y LITIGIOS	PÚBLICO	VIGENTE

Manuales de Mantenimiento y Servicios Generales	Clasificación	Estado
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AHORRO EN MATERIA DE SERVICIOS GENERALES	PÚBLICO	VIGENTE
SERVICIO DE TRASLADO DE PERSONAS, MENSAJERÍA Y MATERIALES DIVERSOS	PÚBLICO	VIGENTE
OTORGAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE INTENDENCIA	PÚBLICO	VIGENTE
INSTRUCTIVO: OPERACIÓN DEL PARQUE VEHICULAR PATRIMONIAL	PÚBLICO	OBSOLETO
BAJA, DESTRUCCIÓN Y DESTINO FINAL DE ARCHIVOS DE LA ENTIDAD	PÚBLICO	OBSOLETO
MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES E INSTALACIONES DE LA ENTIDAD	PÚBLICO	OBSOLETO
SERVICIO INTEGRAL DE OFICIALIA DE PARTES	RESERVADO	OBSOLETO
OPERACIÓN DE ARRENDAMIENTOS DE BIENES INMUEBLES	PÚBLICO	OBSOLETO
OPERACIÓN ARQUITECTONICA OCUPACIONAL DE ESPACIOS FÍSICOS Y DE ACCESIBILIDAD	PÚBLICO	OBSOLETO
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LOS ARCHIVOS DE LA ENTIDAD	PÚBLICO	OBSOLETO
SERVICIO DE RADIOLOCALIZACIÓN Y TELEFONÍA NO CONVENCIONAL, OTORGAMIENTO Y USO	PÚBLICO	OBSOLETO

Manuales Normativos	Clasificación	Estado
CRÍTERIOS DE SEGURIDAD PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DATOS PERSONALES DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	RESERVADO	VIGENTE
MANUAL DE PROVISIÓN DE RECURSOS	PÚBLICO	VIGENTE
MAPA DE PROCESOS Y SU INTERRELACIÓN	PÚBLICO	VIGENTE
REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN	RESERVADO	VIGENTE

LINEAMIENTOS POR LOS QUE SE ESTABLECE EL PROCESO DE CALIDAD REGULATORIA EN PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	RESERVADO	VIGENTE
ESTUDIO DE LUDOPATÍA O JUEGO RESPONSABLE	PÚBLICO	VIGENTE
PRÁCTICAS INTERNACIONALES BENCHMARK SISTEMA CENTRAL	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN	PÚBLICO	VIGENTE
COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	PÚBLICO	VIGENTE
MANUAL DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	PÚBLICO	VIGENTE
PLAN DE CONCIENTIZACIÓN DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	PÚBLICO	VIGENTE
CONTROL DE DOCUMENTOS	RESERVADO	VIGENTE
CONTROL DE REGISTROS	RESERVADO	VIGENTE
AUDITORIAS INTERNAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN	RESERVADO	VIGENTE
CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME	RESERVADO	VIGENTE
ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA	RESERVADO	VIGENTE
ACCIÓN DE MEJORA	PÚBLICO	VIGENTE
ALCANCE Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	RESERVADO	OBSOLETO
MANUAL DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	RESERVADO	OBSOLETO
ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
POLÍTICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVOS DE LA INFORMACIÓN	RESERVADO	OBSOLETO
POLÍTICA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	RESERVADO	OBSOLETO
POLÍTICA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	RESERVADO	OBSOLETO
REGLAMENTO DEL COMITÉ DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	RESERVADO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO PARA ACTUALIZAR EL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN	PÚBLICO	OBSOLETO
MANUAL DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESERVADO	OBSOLETO
MANUAL DE POLÍTICAS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGO ESPECÍFICOS DE LOTERÍA	RESERVADO	OBSOLETO
MANUAL DE METODOLOGÍA DE ANALISÍS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	PÚBLICO	OBSOLETO
MANUAL DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE IMPACTOS AL NEGOCIO	PÚBLICO	OBSOLETO

MANUAL DE EJERCICIOS DE ARREGLOS DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	RESERVADO	OBSOLETO
PLAN DE DISPONIBILIDAD DEL NEGOCIO DE CAPTACIÓN DE APUESTAS ANTE UN EVENTUAL DESASTRE	RESERVADO	OBSOLETO
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE INCIDENTES	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE INCIDENTES (ANEXOS)	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (ANEXOS)	CONFIDENCIAL	OBSOLETO
REPORTE Y ATENCIÓN DE INCIDENTES DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN	PÚBLICO	OBSOLETO
PLAN DE DISPONIBILIDAD DEL NEGOCIO DE CONCURSOS Y SORTEOS ANTE UN EVENTUAL DESASTRE	CONFIDENCIAL	OBSOLETO

Manuales Normativos	Clasificación	Estado
PAGO DE PREMIOS EN BANCOS Y OFICINAS CENTRALES DERIVADO DE LA VENTA A TRAVÉS DE AGENCIAS	RESERVADO	VIGENTE
PAGO DE PREMIOS DERIVADOS DE DIFERENTES CANALES (TELEFONÍA CELULAR E INTERNET Y CAJERO AUTOMÁTICO)	RESERVADO	VIGENTE
INSTRUCTIVO PARA LA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS Y ACLARACIONES EN EL PAGO DE PREMIOS E IMPUGNACIONES DE RESULTADOS	PÚBLICO	VIGENTE

Manuales de Programación y Control Presupuestal	Clasificación	Estado
PROGRAMACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL	PÚBLICO	VIGENTE
INDICADORES DE GESTIÓN	RESERVADO	OBSOLETO

Manuales de Soporte Tecnológico y Organizacional	Clasificación	Estado
MANUAL DE OPERACIÓN CON EL PROVEEDOR DE LOTERÍA EN LÍNEA	RESERVADO	VIGENTE
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA ENTIDAD	RESERVADO	VIGENTE
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS CUBOS DE VENTAS	RESERVADO	VIGENTE
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DEL PORTAL DE INTERNET DE LA INSTITUCIÓN	PÚBLICO	OBSOLETO
METODOLOGÍA RÁPIDA PARA EL DESARROLLO DE APLICACIONES	PÚBLICO	OBSOLETO

INSTRUCTIVO: SOLICITUD Y ASIGNACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO	PÚBLICO	OBSOLETO
INSTRUCTIVO: SEGUIMIENTO A LOS REQUERIMIENTOS DE SOFTWARE (RFSS)	PÚBLICO	OBSOLETO
CONTROL DE CAMBIOS A APLICACIONES	RESERVADO	OBSOLETO
MANUAL DE OPERACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	RESERVADO	OBSOLETO
MANUAL DE OPERACIÓN DE DESARROLLO Y APLICACIONES	RESERVADO	OBSOLETO
SOPORTE TECNOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL	PÚBLICO	OBSOLETO
GENERACION DE RESPALDOS Y RECUPERACIÓN DE ARCHIVOS	RESERVADO	OBSOLETO
PAGO DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL PROVEEDOR DE LOTERÍA EN LÍNEA	RESERVADO	OBSOLETO
ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS Y CONTRASEÑAS	RESERVADO	OBSOLETO

CRÉDITOS DE LA EVALUACIÓN

EQUIPO EVALUADOR DEL COLEGIO DE MÉXICO A.C.

DR. GERARDO ESQUIVEL HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE LA EVALUACIÓN

WILLIAMS PERALTA LAZO
INVESTIGADOR ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN

OMAR DE JESÚS CEBALLOS BARRAGÁN
INVESTIGADOR ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN

GUILLERMO JR. CÁRDENAS SALGADO
INVESTIGADOR ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN

VLADIMIR BLANCAS
INVESTIGADOR ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN

FUNCIONARIOS RESPONSABLES POR PARTE DE PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA

MIGUEL ENRIQUE VALLEJO CORTÉS
SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MARCO TULIO SANDOVAL RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR GENERAL DE INFORMÁTICA

GERARDO OTEIZA FERNÁNDEZ
DIRECTOR DE INNOVACIÓN, SUPERVISIÓN Y PROYECTOS

MARTHA ELENA GIL TABOADA
GERENTE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

FUNCIONARIOS RESPONSABLES POR PARTE DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

BENJAMÍN HILL
DIRECTOR GENERAL DE EVALUACIÓN Y TRANSPARENCIA

AGUSTÍN CASO
DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE EVALUACIÓN

CARLOS LÓPEZ ALANIS
DIRECTOR DE EVALUACIÓN