DOF: 16/05/2014

PROGRAMA Institucional 2014-2018 de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Lotería Nacional para la Asistencia Pública.- Junta Directiva.

LOTERÍA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA

PROGRAMA INSTITUCIONAL 2014-2018 DE LA LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA.

Con fundamento en los artículos 47, 48 y 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y 24 de la Ley de Planeación, así como en el Decreto de aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013, se publica el Programa Institucional 2014-2018 de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, aprobado por la Junta Directiva mediante Acuerdo 17/2014, dictado la Primera Sesión Ordinaria de 2014 de fecha 27 de marzo de 2014.

PROGRAMA INSTITUCIONAL 2014-2018 DE LA LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. MARCO NORMATIVO

III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2. ANÁLISIS INTERNO

3. CONCLUSIONES

IV. ALINEACIÓN A METAS NACIONALES

V. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONALES

VI. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

OBJETIVO 1. Incrementar ventas de los productos de Lotería Nacional para contribuir a la Asistencia Pública.

OBJETIVO 2. Reducir la cartera crediticia vencida, para contar con finanzas sanas.

OBJETIVO 3. Disminuir los costos de operación para hacer rentables los productos que se comercializan.

OBJETIVO 4. Mantener la imagen y confianza institucional, que permita reforzar los vínculos interinstitucionales y con la sociedad.

VII. LÍNEAS DE ACCIÓN TRANSVERSALES

VIII. INDICADORES

IX. TRANSPARENCIA

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

APF	Administración Pública Federal
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
CIDAC	Centro de Investigación para el Desarrollo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IEPS	Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
LOTENAL	Lotería Nacional para la Asistencia Pública
OV	Organismos de Venta
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SAE	Servicios de Administración y Enajenación de Bienes
TESOFE	Tesorería de la Federación

WLA	World Lottery Association (Asociación Mundial de Loterías)

I. INTRODUCCIÓN

El presente Programa Institucional de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública 2014 2018 se integró de conformidad con lo que establece el marco normativo aplicable en materia de planeación. Es resultado de la participación, coordinación y esfuerzo de todas las unidades administrativas que integran esta Institución.

El objetivo del Programa es analizar el entorno actual que enfrenta la Lotería Nacional, identificar las principales áreas de oportunidad en la operación interna, a fin de establecer los objetivos y acciones que deberán ejecutarse durante la presente administración para hacer de la Entidad una institución rentable, capaz de dar cumplimiento a su misión y crear las condiciones para alcanzar la visión institucional.

Para tal efecto, con el apoyo del personal de las unidades administrativas: Dirección General, Subdirección General de Comercialización y de Servicios, Subdirección General de Finanzas y Sistemas, Subdirección General Jurídica, Dirección de Administración, Coordinación de Asesores; se realizó un Diagnóstico Institucional para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Entidad que nos permitió establecer los objetivos institucionales hacia los cuales estarán enfocados todos los esfuerzos y el trabajo de la comunidad Lotenal.

El contenido del documento incluye varios capítulos sustantivos, en primer término los resultados del diagnóstico, la alineación con el programa sectorial "Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo", la misión y visión, 4 objetivos institucionales, 11 estrategias y 34 líneas de acción, la interrelación de dichos objetivos con el "Programa para un Gobierno Cercano y Moderno", los indicadores mediante los cuales se medirá el cumplimiento de este Programa y finalmente los Componentes Estratégicos en donde se establece las áreas responsables de la ejecución por línea de acción.

II. MARCO NORMATIVO

El Programa Institucional 2014- 2018 de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, se sustenta en lo dispuesto en los artículos 25 y 26 Constitucionales, mismos que señalan que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional, garantizando que éste sea integral y sustentable, que vele por el fortalecimiento de la soberanía nacional y su régimen democrático, y que a través del fomento del crecimiento económico y una distribución equitativa del ingreso y la riqueza, se llegue al pleno ejercicio de la libertad y al respeto de las garantías consagradas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El artículo 47 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales establece que las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Por su parte el artículo 48 menciona que el Programa Institucional constituye la asunción de compromisos en términos de metas y resultados que debe alcanzar la entidad paraestatal.

El artículo 4 de la Ley de Planeación señala que es responsabilidad del Ejecutivo Federal conducir la planeación nacional del desarrollo con la participación democrática de los grupos sociales. Por su parte, el artículo 17, fracción II establece que las entidades paraestatales, cuando expresamente lo determine el Ejecutivo Federal, elaborar su respectivo programa institucional, atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente observando siempre las variables ambientales, económicas, sociales y culturales respectivas. De los artículos 22 y 23 de la misma Ley se desprende que el Plan Nacional de Desarrollo indicará los distintos programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que coadyuvarán al desarrollo integral del país.

El decreto de aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013, establece que las dependencias deberán elaborar los programas que el PND indica, En este sentido, el 16 de diciembre fue publicado el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013 2018, correspondiente al sector hacienda, del cual forma parte la Lotería Nacional.

Cabe señalar que el Programa Institucional 2014 2018 de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, fue elaborado bajo los "Lineamientos para la alineación de los programas presupuestarios al Plan Nacional de Desarrollo" establecidos en el Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de julio de 2013.

El presente Plan contiene los objetivos y estrategias que permitan a la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, dar cumplimiento a lo que establece su Ley Orgánica en el artículo 2 que a la letra dice: "El objeto del organismo es apoyar económicamente las actividades a cargo del Ejecutivo Federal en el campo de la asistencia pública, destinando a ese fin los recursos que obtenga mediante la celebración de sorteos con premios en efectivo".

III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El objetivo principal de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública (Lotenal), de acuerdo a lo que establece su Ley Orgánica, es generar recursos para apoyar económicamente las actividades que el Ejecutivo Federal debe realizar en materia de asistencia pública. Para ello celebra sorteos desde hace más de 240 años.

Con la finalidad de cumplir con este objetivo, es necesario que de manera constante revisemos nuestros procedimientos para adecuarnos a las necesidades de los consumidores de nuestros productos, de lo contrario corremos el riesgo de no ser competitivos en el ramo que nos ocupa.

La diversificación del mercado en el cual interactuamos sumado a otros factores como el incremento de la competencia, nos plantea retos que debemos enfrentar con base a estrategias bien definidas. Por lo anterior es importante partir de un diagnóstico de la situación actual.

Con este fin, en días anteriores realizamos un ejercicio de evaluación con las áreas sustantivas que integran a la institución, para detectar los aspectos positivos y negativos que hemos acumulado como una organización dedicada a la realización de sorteos. Lo anterior nos permitirá planificar de manera adecuada las líneas de acción necesarias para cumplir con los objetivos, la misión y visión institucionales, entendiendo que la planificación es una tarea fundamental que implica un ejercicio de evaluación serio y ordenado. La importancia de planificar radica en la necesidad de establecer de manera coherente lo que se quiere lograr, mediante el establecimiento de metas relevantes y estrategias para su consolidación.

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos mediante la aplicación de un diagnóstico situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el cual participaron todas las áreas que conforman Lotenal, a partir de los cuales se formularon los objetivos, estrategias y líneas de acción que definirán el rumbo de la entidad en el mediano plazo.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El proceso de planeación institucional implica un análisis no sólo de los aspectos internos de una organización sino también el estudio de los factores externos que determinan el entorno y la manera cómo inciden en las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la misma. En este sentido, el entorno de la Lotería Nacional, al ser un organismo público descentralizado dedicado a la realización de sorteos, se ve influenciado por elementos del ámbito público, como del ámbito privado. Es decir, si bien es una organización que se rige de acuerdo a las normas y reglas de un organismo de la administración pública federal, su actuación y rumbo es determinado también por aspectos económicos y de mercado.

A continuación, se describen algunos de los principales elementos identificados sobre el entorno, divididos en oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

- La información reciente refleja que la Lotería Nacional para la Asistencia Pública cuenta, entre las principales empresas o instituciones del mercado de juegos y sorteos, con el mayor índice de afectividad entre la población de 65.5 puntos. Esta tendencia se observa tanto entre personas que se consideran usuarios de juegos y sorteos como entre la población en general.

  Asimismo, es la marca con mayor nivel de identificación por parte de la población como institución dedicada a la celebración de sorteos. De un estudio de mercado realizado durante el ejercicio 2013, se observa que el 84% de la población encuestada señala conocer a la Lotería Nacional, de ese total, 62% la califica con una opinión positiva. Si se considera sólo a los jugadores recurrentes el 96% señala conocer la marca y de ellos el 81% expresa una opinión favorable. En cuanto a nivel de confianza, nuestra Entidad también es la mejor calificada, ya que el 54% de la población la señala como una institución confiable, mientras que el 58% señala tener confianza en nuestros sorteos.

- La principal característica de los sorteos clásicos que actualmente maneja Lotería Nacional, es que

  se comercializan a través de billetes pre impresos en los cuales se inserta una imagen con motivo de alguna celebración nacional, local o particular con impacto social, a solicitud de alguna organización pública o privada. Tal situación nos permite crear vínculos con un gran número de instituciones de gobierno federal, estatal o local, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas con las cuales se pueden generar redes de apoyo para el cumplimiento de objetivos comunes.

- Si bien es cierto que las tendencias del mercado apuntan al predominio de juegos y sorteos soportados en nuevas tecnologías, también es cierto que debido a la trayectoria de la Institución, existe un sector de la sociedad para el cual adquirir sus billetes de Lotería Nacional es una tradición, que a pesar de los años continúan siendo leales. Este sector está compuesto predominantemente de personal adultas de entre 45 y 60 años de edad con un Nivel Socioeconómico (NSE) C+, C Típico y C-. Un alto porcentaje de nuestras ventas están soportadas en este sector de la población, a pesar de que año tras año se reduce de manera considerable en parte debido a la falta de presencia entre segmentos jóvenes y a los cambios en la pirámide poblacional, de ahí la importancia de incursionar en nuevos sectores y diversificar los productos.

- En cuanto a nichos de mercado, de acuerdo con estudios realizados sobre la composición del mercado de juegos y sorteos en México, el 74% del mercado es acaparado por los juegos en línea, 6% corresponde a los casinos y 20% a lo que se denomina Lotería Tradicional, dentro de la cual se incluye a Pronósticos para la Asistencia Pública, Lotería Nacional y competidores privados con este esquema (Cabe señalar que a pesar de que los productos de Pronósticos son incluidos en la categoría de lotería tradicional, estos cuentan con un avance considerable en el uso de tecnologías de información). Dentro del 20% que corresponde a lotería tradicional, la participación de Lotería Nacional es de apenas el 36%. Estas cifras muestran el alto potencial del mercado mexicano en cuanto a juegos y sorteos.

  En cuanto a población, se observa que del total de población mayor de 18 años, aproximadamente el 38% participa en sorteos, juegos de azar o de apuesta. De ese total, sólo el 15% compra, en mayor o menor frecuencia, billetes de Lotería Nacional, el resto adquiere boletos para otro tipo de sorteos, quinielas, participa en apuestas o asiste a casinos y similares.

- En los últimos años, motivado por la tradición y fortaleza de la marca "Lotería Nacional", se han tenido diversos acercamientos con empresas de reconocimiento a nivel nacional para la comercialización de nuestros productos mediante diferentes mecanismos. Como ejemplo podemos mencionar a la cadena de tiendas departamentales Soriana, la cual comercializa nuestro sorteo electrónico denominado "Tu Suerte en Segundos", con nuevas posibilidades de crecimiento, debido a las adecuaciones que se realizan para un nuevo lanzamiento, eficientando el producto para comercializarlo en diversas tiendas de conveniencia, a través de las cajas registradoras.

  A fin de aprovechar la oportunidad de expandir y diversificar la fuerza de venta, se busca capitalizar esta oportunidad. Recientemente Se están realizando las gestiones necesarias para concretar negociaciones con la empresa "Sobre Todo

Publicidad S.A de C.V." como organismo de venta. Esta empresa presenta un esquema de negocio diferente a los existentes ya que comercializará nuestros productos institucionales a través de las sucursales de distintas cadenas comerciales.

- En la Lotería Nacional, con el fin de coadyuvar en las tácticas comerciales enfocadas a nuevos nichos de mercado, se estableció como estrategia contar con una infraestructura informática que nos permita apuntalarlas haciendo uso de tecnologías de la información de última generación disponibles en el mercado. Para lograr lo anterior, nuestra plataforma informática, está basada en una arquitectura abierta capaz de intercambiar información con cualquier otro desarrollo tecnológico, que por cuestiones comerciales requiera su integración a nuestro modelo de negocio, capaz de soportar :

√ Altas demandas de peticiones de acceso

√ Gran cantidad de transacciones en tiempo real

√ Acoplamiento ágil con cualquier otro lenguaje de programación para el intercambio de información

√ Plan de contingencia para la recuperación ante desastre o pérdida temporal de servicios

√ Seguridad perimetral robusta

√ Sistemas de comercio electrónico adaptados a cualquier tipo de dispositivo

Todo esto, pensado en la estrategia comercial orientada a satisfacer la demanda de nichos de mercado de jóvenes y adultos que requieren de disponibilidad de servicios en ambientes móviles, para

poder interactuar con esquemas de comercio electrónico a través de tabletas, teléfonos inteligentes y el clásico ambiente web. Esta tecnología nos permitirá fomentar la creación de productos nuevos, o la adaptación de los productos tradicionales, que se comercialicen en cualquier tipo de dispositivos electrónicos y que contengan la esencia de la inmediatez, que es lo que requiere el mercado actual.

AMENAZAS

- Uno de los principales retos que enfrenta la Lotería Nacional es el de incrementar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado principalmente por la competencia creciente. De acuerdo a estudios realizados en 2010, el mercado formal estimado de juegos y sorteos en México equivale a 77,300 millones de pesos de los cuales el 74% corresponde a juegos en línea, 6% a casinos y 20% a la lotería tradicional, rubro al que pertenecen los sorteos de Lotería Nacional. De los 3 segmentos, los de mayor expectativa de crecimiento son los juegos en línea con 40% y los casinos con 70%.

Tan sólo en lo que respecta a los casinos y casas de apuesta, actualmente 32 empresas diferentes cuentan con algún tipo de permiso, de ellos 14 fueron otorgados en el periodo que va de 2004 a 2012. La mayoría de ellos con vigencia al año 2030 o posterior. El número de licencias por cada permiso otorgado varía de acuerdo al permisionario.

- El 20% del mercado que corresponde a juegos y sorteos con esquemas de lotería tradicional equivale a 15,300 millones de pesos, dividido de la siguiente manera:

Participación del mercado de Lotería Tradicional

Institución	%
Lotería Nacional	39.2%
Pronósticos para la Asistencia Pública	57.5%
Privados	3.30%
Total (aproximado)	100%

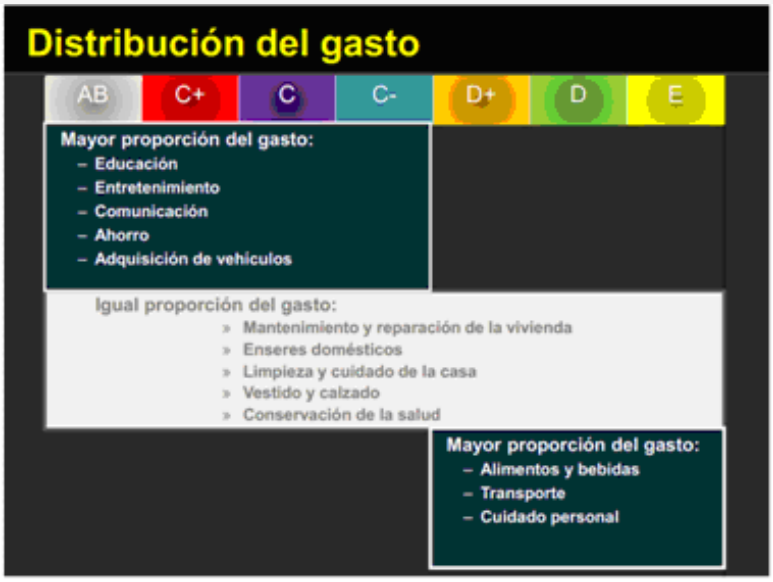
Como se observa los productos de Pronósticos para la Asistencia Pública tienen una mayor participación, esto se debe en gran medida a que sus productos están soportados en su totalidad en nuevas tecnologías de información, permiten una mayor interacción con el público, las bolsas acumuladas generan expectativa, son productos claramente focalizados a un sector de la población, etc. Por su parte los competidores privados si bien tienen un porcentaje menor de participación, también debemos de considerar que su ingreso al mercado es relativamente reciente. De ahí la importancia de incursionar en nuevos productos y en esquemas modernos de comercialización.

Algunos otros atributos que los participantes de juegos y sorteos toman en consideración son: un costo razonable con relación a los premios otorgados, la facilidad para participar y la confianza en la institución o empresa que celebra el evento.

- El entorno económico, las crisis económicas, el desempleo, etc. inciden en los hábitos de consumo de juegos y sorteos de la población ya que se reduce el porcentaje de ingresos que las familias dedican al entretenimiento. De acuerdo con información señalada en el Diagnóstico del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, el crecimiento económico en los últimos 20 años no ha sido satisfactorio. El porcentaje de la población en situación de pobreza se ha mantenido prácticamente sin cambios en las últimas dos décadas. En 2012, el 45 por ciento de la población se encontraba en situación de pobreza, mientras que el crecimiento anual promedio del PIB per cápita ha sido de sólo 1.2 por ciento en términos reales entre 1990 y 2011.

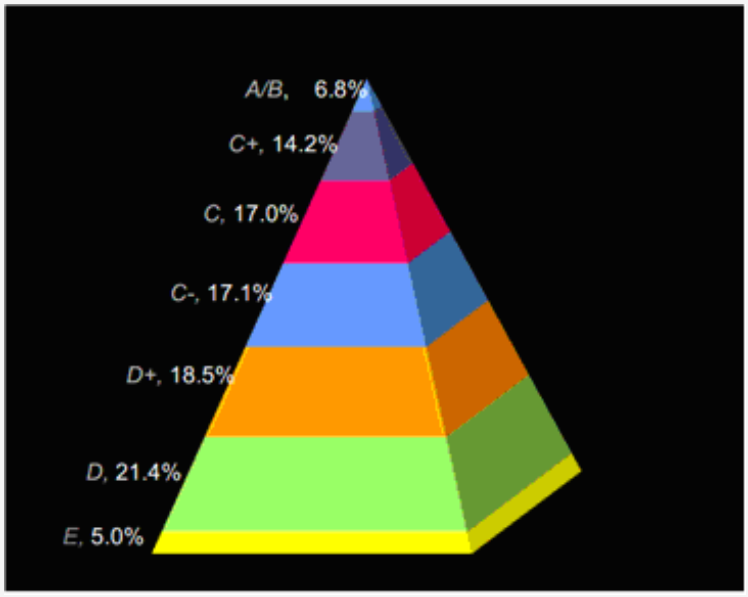
De acuerdo a la "regla de medición de niveles socio económicos (8x7) de la Asociación Mexicana de Agencias de

Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI), actualizada en 2011, los clientes potenciales de juegos y sorteos son aquellos que por sus características se sitúan en los niveles socioeconómicos A/B, C+, C, C- por ser los que más gastan en esparcimiento. El 55% de la población se ubica en esos sectores.



Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C.

De conformidad con la versión anterior de la regla (10x6), el 75% de la población era consideraba como cliente potencial pues se incluían los sectores A/B, C+, C, D+.



Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C.

- Por otro lado, al ser un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, la Lotería Nacional se encuentra sujeta a una serie de regulaciones que limitan su margen de acción en comparación con los competidores privados, dificultan su proceso de adaptación a los cambios del mercado de juegos y sorteos. Esta situación impacta principalmente en la integración del Programa Anual de Publicidad así como en la manera como se ejerce el presupuesto destinado a ese fin.

Otro reto que ha enfrentado la Lotería Nacional y que ha dificultado el cumplimiento de su misión, son las reformas aprobadas a la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios. La primera de ellas fue aprobada en octubre de 2007, imponiendo una tasa del 20% a los juegos con apuestas y sorteos a partir del 1 de enero de 2008. La segunda se aprobó en noviembre de 2009, incrementando la tasa al 30% a partir de enero de 2010. De esta manera el monto de los recursos que se canalizaban a la Tesorería de la Federación para apoyar actividades de asistencia pública se han destinado al pago de dicho impuesto.

Recursos destinados a la Asistencia Pública vs Pago de IEPS

(Millones de Pesos)

Concepto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Recursos para la Asistencia Pública	419.4	413.4	301.9	462.3	366.2	457.8	14.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de IEPS	-	-	-	-	-	-	378.2	349.2	614.5	577.0	581.7	561.2

Registros Financieros Dictaminados

La situación ha tenido un impacto severo en las finanzas de la Institución, ya que actualmente, los remanentes financieros son insuficientes para cubrir el impuesto por lo que se han generado pérdidas importantes y se han tenido que solicitar recursos del Gobierno Federal para enfrentar los compromisos asumidos.

- Aunado a que actualmente no se generan recursos suficientes para enterar a la Tesorería de la Federación (TESOFE) a fin de financiar actividades de asistencia pública; la normatividad vigente impide a la Lotería Nacional emprender proyectos o destinar recursos de manera directa a ese fin, a pesar de formar parte del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada. Sin embargo, debido a que históricamente y hasta la penúltima reforma de la Ley Orgánica existía la posibilidad de apoyar causas relacionadas con la asistencia pública, mes con mes ciudadanos de diversas partes del país ingresan solicitudes de apoyo.

Solicitudes de Apoyo de Organizaciones y Ciudadanos ingresadas a Lotenal

Tipo de Solicitud	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Salud	130	107	65	75	111	94
Educación	34	28	14	32	30	27
M. Ambiente	1	5	3	19	2	1
Desarrollo Social	9	18	16	1	12	10
Pueblos y comunidades Indígenas	5	4	4	7	0	0
Otros	3	18	19	7	4	2
Total	182	180	121	141	159	134

Reportes de la Dirección de Evaluación de Recursos para la Asistencia Pública

Actualmente, a fin de brindar orientación, se analiza la naturaleza de cada caso y se canaliza al solicitante con organizaciones públicas o privadas con capacidad suficiente para brindarles la atención que requieren.

- La inseguridad es uno de los factores importantes del entorno que incide en la venta de nuestros productos. De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) en el 2013 "8 Delitos Primero, Índice Delictivo", entre los delitos de mayor impacto se encuentran el secuestro, el homicidio doloso y la extorsión. De 2007 a 2012, la situación de violencia en México se agravó en la mayoría de las entidades federativas pues de los 32 estados, 14 empeoraron el índice delictivo. Los afectados en mayor medida son los estados de: Guerreo, Michoacán, Morelos, Tamaulipas.

Por su parte, el Informe "Seguridad Pública en México 2006 2012" de la organización "México Unido contra la Delincuencia" señala que en el periodo de análisis los delitos formalmente registrados a nivel nacional aumentaron 13%, de ellos, los delitos de alto impacto tuvieron un incremento de 27.4%, para 2012 el 51% del total de delitos registrados se catalogaban en esa categoría. De manera específica el crecimiento por delito de 2011 a 2012 fue el siguiente: homicidio doloso 74%, secuestro 72%, extorsión 91%.

El impacto de este factor en la Lotería Nacional es directo, como parte del programa de supervisión de la fuerza de venta que la Gerencia de Ventas Foráneas aplica, se ha detectado y documentado que la situación de inseguridad es una problemática reconocida a nivel nacional, y se agudiza en algunas regiones del país como Tamaulipas, Michoacán, Guerrero, Veracruz, Zacatecas, Monterrey y Chihuahua, donde los organismos de venta tienen que comercializar a puerta cerrada, suspenden actividades e

incluso llegan a caer en problemas crediticios con LOTENAL al verse obligados a usar recursos para pago de rescates y derecho de piso .

- Durante el ejercicio fiscal de 2013, los representantes gremiales y algunos vendedores ambulantes utilizaron a sus compañeros para realizar manifestaciones públicas en los alrededores del edificio principal "Moro" de la Lotenal, tales como: el uso de pancartas con afirmaciones dolosas y ofensivas en contra de las autoridades de esta institución; las llamadas huelgas de hambre con billeteros de la tercera edad a fin de provocar molestia en la sensibilidad social; cerrar la circulación de la Avenida Reforma; todo ello con la intención de generar la presión política y social suficiente que les permitiera obtener ventajas sobre las autoridades de esta entidad y recursos económicos para sus fines, al informar falazmente a la sociedad sobre el verdadero status de los billeteros involucrados en el incumplimiento a la normatividad, que al tratarse de causas imputables a ellos mismos, la consecuencia en el cumplimiento de la Ley es suspenderlos o

darlos de baja del padrón nacional de billeteros, con las consecuencias debidas.

- En el ejercicio de las acciones legales en contra de los deudores de la entidad, para la recuperación de la cartera vencida; en diversos casos, debido a la flexibilidad que existía en la normatividad en materia de crédito y cobranza, se observa una notoria imposibilidad práctica de cobro, ya sea por no localizar al deudor, haber fallecido, por carecer de bienes, por ser declarado en quiebra o concurso, insolvencia, carencia de documentos originales que sustenten el adeudo o para demandar, por haber prescrito la acción, e incluso, por ser más oneroso llevar a cabo esas acciones, tomando en consideración la cuantía del adeudo; estos son casos considerados como incobrables o incosteables. Los supuestos normativos bajo los cuales se realiza la determinación de incosteabilidad o incobrabilidad están contenidos en los "Lineamientos para Determinar la Incobrabilidad o Incosteabilidad en la Recuperación de los Adeudos de la Entidad".

Al no contar con elementos necesarios para llevar a cabo la recuperación de algún adeudo, se mantiene éste activo y sin la posibilidad real de cobro, ya sea de manera extra judicial o judicial; por lo que constituye una carga tanto financiera como administrativa y jurídica; con la finalidad de abatir esa carga, el área jurídica en coordinación con la financiera, presentan dictámenes de incosteabilidad o incobrabilidad para disminuir la cartera vencida. En el recuadro siguiente se observa el comportamiento de los dictámenes aprobados por la Junta Directiva de 2008 a 2013.

Expedientes Incobrables e Incosteables aprobados por la Junta Directiva 2008 2013

(Miles de Pesos)

AÑO	EXPEDIENTES DICTAMINADOS	MONTO TOTAL
2008	24	81,560
2009	0	0
2010	0	0
2011	19	41,882
2012	14	431
2013	39	12,487

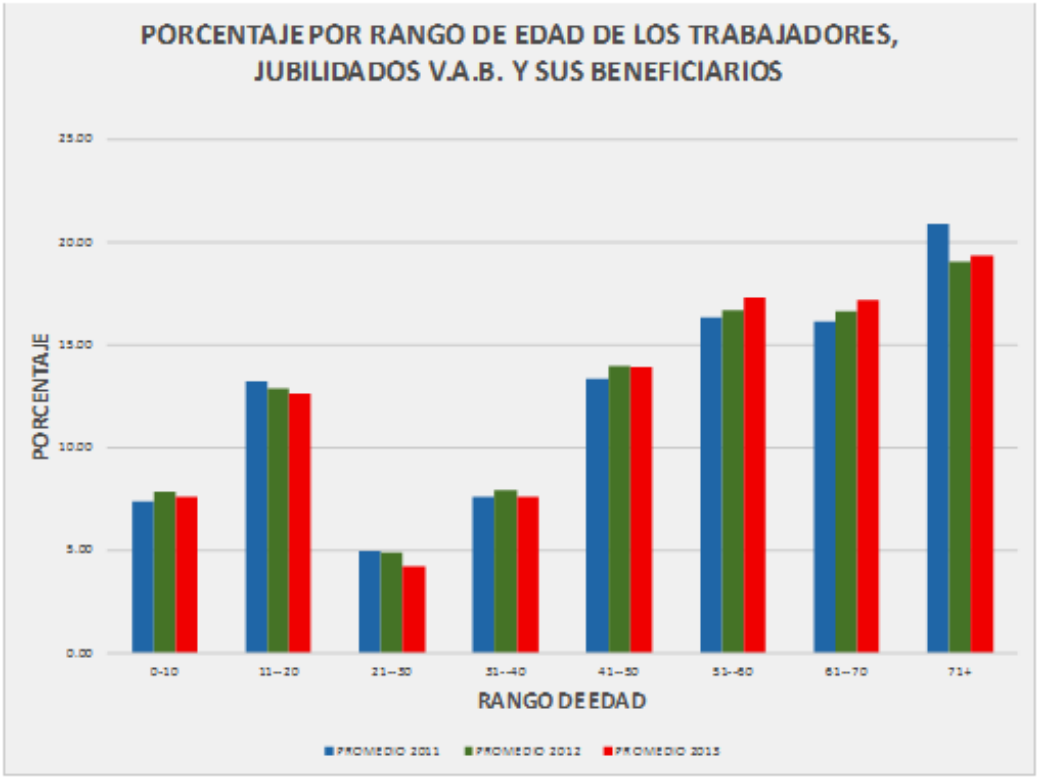
Registros de la Prosecretaria de la Junta Directiva

- En la Lotería Nacional un factor indispensable es el humano, de ahí la preocupación de la Institución por ofrecer a sus empleados y a su fuerza de venta, servicios de salud de calidad que les permita tener acceso a la atención pronta y expedita. Actualmente se cuenta con un servicio de salud subrogado, que presta servicios de atención médica oportuna, servicios de especialidades, atención de urgencias, cirugías, cuadro de medicamentos amplio, detección de enfermedades crónico degenerativas, etc. Durante 2013 el promedio de derechohabientes fue de 5,403 personas en las que se incluyen al personal y sus derechohabientes, jubilados y sus derechohabientes y vendedores ambulantes de billete y sus derechohabientes.

El gráfico siguiente muestra el porcentaje de derechohabientes por rangos de edad de 2011 a 2013. Si bien las variaciones en los rangos de edad año con año no son considerables puesto que dependen en gran medida de los movimientos de personal, se observa que existe un mayor número de personas derechohabientes con edad de 51 años en adelante, lo que representa el 54% del total. El hecho se explica en cierta manera si tomamos en cuenta que la fuerza de venta está compuesta principalmente por personas de edad avanzada.

La situación se vuelve relevante considerando que a mayor edad, cambian los tipos de padecimientos hacia males de tipo crónico degenerativos como diabetes, cáncer, hipertensión, obesidad,

etc., situación que en el largo plazo se traducirá en un mayor costo para la Entidad.



- El recurso humano es un factor relevante que incide en el desempeño de toda organización, la Lotería Nacional se ha preocupado en proporcionar a los empleados prestaciones que garanticen ciertos niveles de bienestar laboral, económico, social, de salud, consciente de que una mejor calidad de vida, seguridad en el trabajo, oportunidad de desarrollo, entre otros, se traduce en personal motivado y eficiente en el desempeño de sus funciones.

Algunas de las prestaciones que brinda este organismo son:

√ Capacitación interna, externa, apoyos económicos

√ Servicio de Guardería

√ Servicio médico de alta calidad

√ Servicio de alimentación para los menores del CENDI

√ Servicios de Alimentación para el personal operativo de base y confianza

√ Ropa de vestir y de trabajo

√ Reconocimiento por antigüedad, entrega de monedas

√ Curso de Verano

√ Adquisición de útiles escolares para los hijos de los empleados operativos de base y confianza

√ Compensación por Participación en Sorteos

√ Horario Discontinuo

√ Fondo de Ahorro

√ Vales de despensa

Si bien es cierto el costo que esto implica para la Institución es representativo, tomando en consideración la situación financiera por la que se atraviesa, la Entidad está obligada a replantear nuevos esquemas que permitan garantizar la calidad de vida de los trabajadores sin que represente un factor de presión económica.

2. ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

El presente análisis situacional nos permitió identificar una serie de fortalezas con las que cuenta la Institución que nos facilitarán la generación de estrategias que permitan la adaptación de la Entidad a los procesos cambiantes del entorno, enfrentar tanto los riesgos que este implica como aprovechar las oportunidades que el mismo nos brinda.

De esta manera, las principales fortalezas identificadas para hacer frente a los compromisos institucionales son:

Materia Comercial

- La Lotería Nacional se constituyó por Decreto Presidencial el 16 de agosto de 1920. Es una Institución con presencia y

reconocimiento en el país. Durante 243 años se ha consolidado como una entidad líder en la realización de juegos y sorteos y desde entonces, los fondos que recauda se han canalizado a los más variados fines: desde el apoyo a instituciones de prestigio como la Academia de San Carlos, o a otro tipo de organismos que se dedican a atender a personas que se encuentran en estado de necesidad, desprotección y desventaja. Por lo anterior su nombre se ha vinculado indudablemente a labores benéficas y de ayuda.

Si bien en la actualidad la participación de Lotenal en materia de asistencia pública es limitada por la situación financiera e impositiva, esta es una de las principales fortalezas, toda vez que la constituye como pionera de la Empresa Socialmente Responsable en nuestro país.

- Actualmente, el portafolio de productos ofertado se compone de productos clásicos con diferentes estructuras de premios y costos accesibles a todos los sectores de la población. Todos ellos cuentan con una larga trayectoria en el mercado:

SEMANALES

Cabe señalar que el sorteo Gordito por Terminaciones únicamente se comercializó hasta diciembre de 2013. Para el año 2014 Lotería Nacional lanzará un nuevo sorteo denominado "De Diez" cuyas características son las siguientes:

- 80,000 números
- 2 series
- 10 pesos por vigésimo
- Premio Mayor de 10 millones de pesos
- 17,068 premios y reintegros

De Diez

MENSUALES

- 10,000 números por signos
- 1 serie
- 25 pesos por vigésimo
- Premio mayor de 10 millones de pesos
- 22,622 premios y reintegros

Zodiaco Especial

- 60,000 números
- 2 series
- 50 pesos por vigésimo
- Premio Mayor de 25 millones de pesos
- 12,896 premios y reintegros

Especiales

ANUALES

Magnos	Gordo de Navidad
• 60,000 números • 3 series • 100 pesos por vigésimo • Premio mayor de 75 millones de pesos • 12,956 premios y reintegros	• 80,000 números • 3 series • 100 pesos por vigésimo • Premio Mayor de 150 millones de pesos • 16,722 premios y reintegros • 3 premios de 20 monedas de oro

La mayoría de los sorteos tradicionales manejan un repartible de más del 60%, mientras que los productos de la competencia manejan repartibles por abajo del 50%, asimismo, las probabilidades de obtener un premio son mayores. Esta probabilidad se reduce de manera considerable tratándose de los productos de la competencia.

- Sumado a lo anterior, debemos mencionar que la mecánica de nuestros sorteos no se ha modificado de manera significativa durante los años de trayectoria de Lotería Nacional. Las esferas donde se depositan las bolitas, así como el procedimiento mediante el cual se realiza la extracción de los premios no ha variado considerablemente.

Como desde hace 243 años, los sorteos son abiertos al público en general, se cuenta en cada sorteo con la participación de la Directora General o quien ella designe para tal efecto, un representante de la Subdirección General de Comercialización y de Servicios, un representante de la Subdirección General Jurídica, así como un representante del Órgano Interno de Control y un representante de la Secretaría de Gobernación que da fe de los resultados y vigila el desarrollo del procedimiento establecido. Durante el evento sólo los niños gritones manejan el equipo y material utilizado, cada una de las bolitas con los números participantes es expuesta al público en general en los ábacos a partir de las 8:00 hrs., los días en que se celebra el sorteo, con excepción del domingo día en que la exhibición se realiza a las 18:00 hrs. a fin de que el público consumidor pueda verificar la participación del número de su billete.

En lo que respecta a los billetes de Lotería, es de mencionar que cuentan con diversos códigos de seguridad basados en nuestras tecnologías que garantizan su autenticidad y disminuyen la posibilidad de falsificaciones.

- La Lotería Nacional cuenta actualmente con un esquema de certificaciones de reconocimiento internacional, aplicable a todo el sistema de gestión de calidad, que abarca procesos administrativos y de seguridad de la información de las unidades administrativas sustantivas.

Desde 2009 se cuenta con el certificado ISO/IEC 27001:2005, estándar de seguridad en los procesos físicos como electrónicos, y el certificado WLA-SCS: 2006, certificado que otorga la Asociación Mundial de Loterías a aquellas Instituciones que cumplen en sus sistemas de seguridad de información.

Con la certificación en ISO/IEC 20000, reconocida internacionalmente en gestión de servicios de tecnologías de la información, la Lotería Nacional se convirtió en la primera entidad gubernamental en México en ser certificada bajo este estándar. El objetivo es fortalecer los mecanismos de transparencia y seguridad que se aplican en la realización de los sorteos.

La certificación WLA-SCS:2006 abarca los procesos para la expedición y venta de billetes,

realización de sorteos, prevención de contingencias, soporte informático, pago de premios a fin de garantizar al cliente un producto de calidad que cubra sus expectativas y genere confianza en la Institución.

- Otra de las principales fortalezas con las que cuenta nuestra Institución, es su fuerza de venta, integrada por los organismos de venta y los vendedores ambulantes de billete, ya que poseen los conocimientos necesarios para hacer llegar nuestros productos a los clientes. En el caso de los organismos de venta, la Lotería Nacional cuenta con un estándar de calidad interno diseñado para que las agencias se adapten a un modelo único bajo criterios estandarizados respecto de la imagen, identidad, esquemas de operación y de administración. Actualmente 74 organismos de venta están certificados bajo este estándar, lo cual permite mejorar la atención y el servicio, agilizar los procesos y fortalecer la imagen institucional.

En cuanto a los vendedores ambulantes de billete, en años recientes, se han desarrollado acciones orientadas a fortalecer sus capacidades y habilidades. Con apoyo de la Secretaría de Economía y del Instituto Politécnico Nacional, se creó el "Estándar de Competencia de Vendedores de Juegos y Sorteos de Lotería Nacional para la Asistencia Pública" a fin de profesionalizar y propiciar un desarrollo continuo de los billeteros. El registro de este estándar de competencia ante el

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), permitió la capacitación de 1,633 vendedores ambulantes de billete para desempeñar su actividad.

- Los sorteos tradicionales de la Lotería Nacional no tienen competidor. En la actualidad la Lotería Nacional para la Asistencia Pública es la única que celebra sorteos formales de tipo tradicional basados en el denominado "Sistema Moderno o Mexicano" caracterizado por la impresión total de los números participantes en billetes o fracciones. La mayoría de los sorteos comercializados por la competencia se basan en el "Sistema Primitivo" que funciona mediante combinaciones aleatorias de cierto número de dígitos.

- Identificación de los niños gritones como íconos de la Institución. Desde su creación, los niños gritones han sido el principal ícono de la Lotería Nacional; junto con los vendedores ambulantes de billete, son la cara de la Institución. Su imagen contribuye a dar credibilidad a nuestros sorteos, pues representan la transparencia y legalidad. En encuestas recientes en cuanto a recordación publicitaria, se observa que el 17% de la población muestra identifica a la Lotería Nacional. Los principales íconos relacionados con la marca son: los niños gritones, el sorteo Gordo de Navidad y el Sorteo del 16 de septiembre.

Financieras

- En materia financiera, nuestra institución posee importantes fortalezas; a pesar de la reducción de las ventas de los últimos años, existen los medios suficientes para hacer frente a los compromisos que le significa el pago de premios. Con el propósito de determinar la suficiencia de las provisiones para pago de premios de la Lotenal, durante 2008, se efectuó un estudio actuarial tomando como base las series históricas de venta, el monto de premios pagados y el porcentaje destinado para el pago de premios de cada uno de los sorteos. Este estudio reveló que las provisiones de Lotenal para el pago de premios, deberían estar compuestas por dos reservas:

a) Reserva de riesgo en curso. Constituida para todos los sorteos vigentes, debido a que en todos éstos se garantiza el pago de premios.

CONSTITUCIÓN DE RESERVA

(Miles de Pesos)

Reserva	Monto
Reserva inicial	$270,000
Límite mínimo	$130,000
Límite Máximo	$345,000

Estudio actuarial 2008

b) Reserva para desviaciones estadísticas. Su objetivo es hacer frente a las desviaciones estadísticas y/o financieras que a largo plazo pudieran observarse en el pago esperado de los premios, debido a la

naturaleza misma del sorteo que se trate, donde existe el riesgo de que la premiación rebase el remanente asignado a cada sorteo, tanto en el importe de las ventas como en el límite inferior de la Reserva de riesgo en curso.

Atendiendo las recomendaciones, a partir del 31 de diciembre de 2008, se constituyó la Reserva para Desviaciones Estadísticas por $50,000,000 misma que se incrementó a partir del siguiente ejercicio presupuestal, con los intereses generados, sin tener una aportación periódica especifica de acuerdo con la siguiente tabla.

RESERVAS PARA PAGO DE PREMIOS

(Miles de pesos)

Año	Monto
2008	50,000
2009	53,238
2010	55,546
2011	58,144
2012	60,850
2013	175,200*

*Propuesta en el estudio actuarial efectuado en el mes de septiembre de 2013.

- Asimismo, de los balances en cuentas generales se desprende la información necesaria para afirmar que contamos con las reservas suficientes para atender el rezago que se observa en la cartera vencida de los organismos de venta y vendedores ambulantes.

ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSO

(Miles de pesos)

AÑO	ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES
2008	509,944
2009	564,803
2010	587,770
2011	545,887
2012	545,456
2013	533,100*

*Cifras preliminares.

Sin embargo lo anterior no es una limitante para dejar de implementar acciones que permitan incrementar el nivel de recuperación de adeudos.

- La normatividad en materia de crédito y cobranza así como de constitución de garantías se actualizan de manera constante. La más reciente actualización de los "Lineamientos para la Constitución de Garantías para la dotación de billetes de Lotería Nacional", realizada a principios de 2013, establece la manera cómo debe constituirse la garantía y los medios para efectuar dicha garantía, dando prioridad a los que pueden hacerse efectivos de manera más pronta en pro del bienestar financiero de la Institución.

La intención es modificar de manera gradual los tipo de garantía a fin de alcanzar el esquema óptimo que nos permita tener mayor certeza y seguridad jurídica sobre los pagos que la fuerza de venta este obligada a realizar, reducir la cartera vencida, fortalecer financieramente a la Institución para estar en posición de dar cumplimiento a su misión, aportar recursos para la asistencia pública.

Tecnologías de la Información

- El personal adscrito al área de sistemas, desarrolladores y encargados del mantenimiento de éstos,

en su mayoría tienen más de 3 años de experiencia y han permanecido asignados al mismo sistema, lo que genera que conozcan las necesidades de las áreas usuarias, así como los procesos operativos y de negocio que les corresponde integrar y soportar en su sistema. La continuidad de la gran mayoría de los desarrolladores asignados a cada uno de los sistemas ha permitido el fortalecimiento de los procesos operativos de la Institución, desde el punto de vista de su sistematización.

- Los sistemas en los que se registra, administra, controla la operación de la Institución, tales como el Sistema de Lotería Tradicional, Sistema Integral de Lotería, Sistema Integral de Recursos Humanos, Sistema de Administración de Lotería Electrónico son propiedad de la Institución. Igualmente, el mantenimiento del equipo se realiza con la supervisión del personal de la Dirección de Informática. Lo anterior, permite a la Institución mantener el control de la operación, modificación y/o mantenimiento de los sistemas.

Administrativas y de Gestión

- Contar con una base laboral acorde y funcional es muy importante para conseguir los objetivos planteados, es por ello que la Lotería Nacional aplica una serie de procedimientos que permiten medir el nivel de capacidades, habilidades y compromisos de cada uno de los servidores públicos que ingresan a la institución con el propósito de garantizar la ocupación de puestos acordes al perfil y a las necesidades de la Entidad. Para tal efecto se aplican 2 pruebas de ingreso de acuerdo al grado de escolaridad y al perfil del puesto a ocupar.

Para evaluar el desempeño, se cuenta con 2 sistemas de evaluación, el primero se aplica con base en los criterios que establece la Secretaría de la Función Pública y está dirigido al personal operativo eventual, base y de confianza. El segundo es un Sistema de Evaluación Interno aplicado por primera vez en 2012. Consiste en una evaluación de 360° dirigida al personal de mando desde Jefe de Departamento hasta Gerente. Ambos sistemas además de evaluar, nos permiten identificar las necesidades de capacitación.

- En lo que respecta al gasto, en los últimos años se observó un incremento propiciado en gran parte por las erogaciones por concepto del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a partir de 2008. Sin embargo, derivado de la implantación de las disposiciones en materia de austeridad, de conformidad con el *"Decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal"* y a los *"Lineamientos para la aplicación y seguimiento de las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal"*, se han generado ahorros en 3 rubros principalmente: servicios personales, materiales y suministros y servicios generales.

EGRESOS ANUALES 2008-2013

(Miles de pesos)

	Servicios Personales		Materiales y Suministros		Servicios Generales	
Año/concepto	Autorizado	Ejercido	Autorizado	Ejercido	Autorizado	Ejercido
2008	435,354	418,673	64,287	63,221	1,030,602	846,193
2009	443,257	421,983	70,074	63,966	1,037,497	900,334
2010	452,498	432,100	56,613	54,785	1,185,918	1,172,312
2011	494,378	430,866	64,214	58,855	1,338,136	1,177,978
2012	496,299	490,147	67,331	55,344	1,489,118	1,166,824
2013	533,966	529,839	61,743	44,846	1,489,118	988,208

Fuente: Lotería Nacional para la Asistencia Pública, Dictamen Presupuestal.
Para el año de 2013, cifras preliminares.

DEBILIDADES

En los próximos años y derivado de los diversos datos que se han obtenido a partir del comportamiento de nuestras ventas, nuestra institución deberá enfocarse a corregir algunos aspectos como resultado de las nuevas exigencias del mercado. El nuevo escenario que enfrentamos requiere la adaptación a un esquema de comercialización más agresivo.

Los resultados arrojados por el diagnóstico que se llevó a cabo sobre el funcionamiento interior de la Lotería Nacional revelan una serie de debilidades que la Entidad deberá atender en el corto y mediano plazo a fin de garantizar su permanencia y consolidación como una institución responsable y que brinde resultados a la sociedad.

Materia Comercial

- De acuerdo con los registros, de 2008 a la fecha se ha observado una caída constante de las ventas ejercicio tras ejercicio. La siguiente tabla muestra el histórico de ventas en los últimos 5 años.

HISTÓRICO DE VENTAS

AÑO	VENTAS NETAS (MILES DE PESOS)	VARIACIÓN %
2008	5,808,848	
2009	5,646,481	-2.80
2010	5,644,751	-0.03
2011	5,445,622	-3.53
2012	5,515,719	1.29
2013	5,293,700	-4.02

Fuente: Lotería Nacional para la Asistencia Pública, Estados Financieros.

*Cifras preliminares.

Como se observa, en 2009 las ventas netas disminuyeron 2.8% con respecto al año anterior. En 2010 la variación no fue considerable, sin embargo durante 2011 se presentó la caída de ventas de mayor impacto, representando 3.5% menos en comparación con 2010 pero de 6.25% menos en comparación con las registradas en 2008. En 2012, el hecho de que la variación haya sido positiva obedece al incremento en el precio de los productos pero no necesariamente a una mayor eficiencia comercial.

Durante 2013 las ventas registradas al cierre del ejercicio alcanzaron 5'293,700 mil pesos lo que representó un 4% menos en comparación con 2012. De 2008 a 2013 la caída de las ventas fue de 8.9%, esto significa que se dejaron de vender aproximadamente 515,148 mil pesos.

- Sobre el portafolio de productos se identifican también algunas áreas de oportunidad que estamos obligados a subsanar a fin de adecuarse a los cambios del mercado. Como ya se mencionó, actualmente dicho portafolio se compone exclusivamente de sorteos clásicos:

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Periodo	Día	Sorteo
Semanales	Domingo	Zodiaco
	Martes	Mayor
	Miércoles	Gordito por Terminaciones*

	Viernes	Superior
Mensuales	Último domingo	Zodiaco Especial
	Una vez al mes	Especial
Anuales	10 de mayo 15 de septiembre 31 de diciembre	Magnos
	24 de diciembre	Gordo de Navidad

* En 2014 el sorteo "Gordito por Terminaciones" será sustituido por el sorteo "De Diez".

Este tipo de sorteos se caracterizan por operar con base en el sistema conocido como "Sistema Moderno o Mexicano" bajo el cual los participantes deben acertar un número de la totalidad de billetes que se emiten para cada sorteo. Son considerados juego de carácter pasivo, que en el contexto actual tiende a atraer poco a las nuevas generaciones por la poca interacción que tienen con el público y debido a que no

involucran o están soportados en nuevas tecnologías de información y comunicación.

Actualmente la oferta de juegos y sorteos se inclina a productos de tipo "activo" en los cuales el consumidor se siente más involucrado, se caracterizan por ser más adrenalínicos y porque se comercializan por canales de venta electrónicos, cada vez más utilizados en el mundo y por consumidores jóvenes. Cabe señalar que aunado a ello, no contamos con un proceso que permita monitorear de manera constante, los cambios en el mercado.

Las empresas altamente competitivas han incorporado estos estudios de manera central para la toma de decisiones, considerando que es una variable que permite aumentar las ventas. Si nos acercamos al gusto de los consumidores podemos generar nuevos productos y servicios, adecuados a la demanda y que cumplan con las expectativas generadas.

- En cuanto a los canales de venta, cabe señalar que actualmente Lotería Nacional comercializa sus productos únicamente a través de 2 específicamente:

√ Canal tradicional, compuesto por los organismos de venta foráneos y locales y los vendedores ambulantes de billete.

√ Canal electrónico, mediante el portal internacional denominado "Trillonario.com".

Composición de la Fuerza de Venta

Organismos de Venta Foráneos	104	Tradicional
Expendios Locales	78	Tradicional
Vendedores Ambulantes de Billete Locales	418	Tradicional
Canal Electrónico	1	Electrónico

Registros de la Dirección de Comercialización

Los productos que se comercializan a través de ambos canales son los "productos clásicos". La tendencia en el mercado de juegos y sorteos es migrar hacia productos basados en las tecnologías de la información ya que representan, en comparación con los clásicos, grandes ventajas en términos de distribución, comercialización, reducción de costos y sobre todo de competitividad.

Si bien en los últimos años se hicieron esfuerzos para migrar de un portafolio de productos clásicos hacia uno de productos electrónicos, actualmente se están revisando las alternativas planteadas en su momento para hacerlas más eficientes y brindar mayor seguridad y confianza a nuestros consumidores.

- Adicional a lo anterior, se identifica una posible falta de cobertura al interior del país. En las entidades del país, la venta de nuestros productos se lleva a cabo a través de Organismos de Venta Foránea (OVF). La evolución en el número de organismos de venta designados por la Lotería Nacional para la comercialización del billete al interior del país es la siguiente:

ORGANISMOS DE VENTA FORÁNEOS

2008 2013

AÑO	O V F	VENTAS EN PESOS	No. De Sorteos
2008	114	4,006,399,740	142
2009	137	3,999,626,690	152
2010	158	4,025,755,760	208
2011	129	3,866,117,290	218
2012	114	3,853,011,975	188

2013	110	3,735,746,150	188

Sistema de Información Ejecutiva

Como se observa en la tabla, en 2010 se reportó un mayor número de organismos de venta con un total de 158. Desde entonces a diciembre de 2013 este número se redujo en un 34% impactando de manera considerable la atención del territorio y la venta. Aunado a ello, debido a que las zonas de atención son amplias, la presencia de nuestros productos es limitada o temporal.

- Asimismo, se observa un incremento en la edad promedio de la fuerza de venta. Este incremento en la edad incide en la venta de nuestros productos. Tan sólo en la zona metropolitana, la edad promedio de

las personas que comercializan a través de punto de venta es de 61 años, mientras que la edad promedio de los vendedores ambulantes de billete oscila entre los 59 años. En cuanto a la fuerza de venta foránea, la edad promedio es de 61 años. Lo anterior no solo se constituye en un problema de movilidad considerando que para la venta se caminan largas distancias con un peso a cuestas, representa un incremento de los costos de los servicios de salud y es una limitante para la implementación de productos y procesos soportados en nuevas tecnologías.

Si bien es cierto que durante muchos años la figura del vendedor de billetes de lotería ha acompañado a nuestra institución y que constituye un símbolo que nos brindan identidad, además que cuentan con el conocimiento y la experiencia para desarrollar la actividad; debido a que la tasa de remplazo es limitada, estamos obligados a crear nuevas formas de comercialización y a generar las condiciones necesarias para renovar la fuerza de venta.

- El presente diagnóstico nos permitió identificar la falta de mecanismos para la comercialización de nuestros productos en alianza con otras instituciones de gobierno o entidades privadas a pesar de estar en contacto permanente con instituciones de gobierno federal, estatal o local, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas con alto potencial de compra mediante los sorteos alusivos.

En la siguiente tabla se observa el número de sorteos celebrados de 2010 a 2013. Tan sólo de los sorteos celebrados en el último ejercicio, 139 corresponden a organizaciones de diferente naturaleza con los cuales no fue posible celebrar convenios de compra o promoción por la inexistencia del mecanismo.

Motivo de billetes para la celebración de sorteos

	2010	2011	2012	2013
Instituciones Publicas	29	78	48	82
Instituciones Privadas	93	55	85	57
Motivos LOTENAL	86	85	55	49
Sorteos celebrados	208	218	188	188

Nota: La información de 2013 es con corte al mes de septiembre

En años previos se identifican algunas alianzas que permitieron vincular los esfuerzos de las empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para apoyar una causa social, a través de los sorteos de Lotería Nacional. De esta manera se organizaron sorteos en los que empresas privadas realizaban donativos en efectivo a organizaciones no gubernamentales con actividades vinculadas con la asistencia pública. Si bien es cierto este tipo de alianzas permitieron canalizar recursos hacia actividades de asistencia, poco incidieron en los niveles de venta.

Financieras

- En materia financiera la principal debilidad observada se refiere al proceso de crédito y cobranza. Debido a la flexibilidad en las normas que regulaban la constitución de garantías hasta hace algunos años, la falta de un proceso claramente definido para la designación de comisionistas, a las crisis económicas que afectaron la capacidad de pago de los organismos de venta y a la limitada estructura de personal con la que cuenta el área Jurídica; se observa un incremento considerable de la cartera vencida que ha afectado la estabilidad financiera de la Institución.

De acuerdo con los registros, de 2008 a 2012 el número de asuntos que integraron la cartera litigiosa se incrementó en 42% pasando de 188 expedientes a 267. Para el ejercicio 2013 si bien hubo un incremento en el número de expedientes, también se registró un monto mayor recuperado en comparación con los ejercicios anteriores, esto debido a que se fortalecieron los controles en el proceso de seguimiento de los juicios mercantiles. Sin embargo, como se muestra en la tabla siguiente, el número de asuntos con estas características sigue siendo considerable y por lo tanto el monto de recursos que ha dejado de ingresar a la Institución también.

Evolución de la Cartera Vencida

Año	Asuntos	Monto Reclamado*	Monto Recuperado	Concluidos
2008	188	$473,646,294	$1,702,922	41
2009	231	$560,095,559	$270,028	9

2010	240	$604,752,896	$1,755,267	44
2011	264	Sin reporte	$1,823,321	38
2012	267	$781,410,186	$344,174	68
2013	275	$793,762,393	$4,166,276	46

Registros de la Subdirección General Jurídica

*El monto reclamado incluye la suma acumulada de la cartera vencida de ejercicios anteriores.

Tecnologías de la Información

- La principal debilidad en materia tecnológica se refiere a la plantilla de personal de la Dirección de Informática que actualmente es tan solo de 28 empleados, de los cuales 13 son personal operativo y 15 personal de mando. Del personal operativo, la mayoría realiza labores administrativas, razón por la cual el personal de mando a pesar de contar con los conocimientos idóneos para las labores que realiza, resulta insuficiente para atender la gran cantidad de requerimientos por parte de todas las áreas de la institución.

Por la razón anterior, se recurre a la contratación de prestadores de servicios para procurar darle atención al mayor número de solicitudes y requerimientos de trabajos en materia de tecnologías de la información.

Asistencia Pública

- La reducción en las ventas ha impactado de manera directa en el cumplimiento del objeto para el que fue creada Lotería Nacional. El ejercicio de 2008 fue el último año en que la Institución entregó remanentes a la Tesorería de la Federación por la cantidad de 14,860 mil pesos, cantidad inferior a la entregada en 2007 por $416,828,000.

Enteros a la Tesorería de la Federación

AÑO	(Miles de pesos)
2008	14,860
2009	No se contemplaron
2010	No se contemplaron
2011	No se contemplaron
2012	No se contemplaron
2013	No se contemplaron

Registros financieros dictaminados

En 2009, la Entidad al estar sujeta a nuevas contribuciones fiscales (particularmente el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios) no consideró dentro de sus metas presupuestarias efectuar enteros durante este ejercicio ni los subsecuentes. Con lo cual se han dejado de aportar importantes recursos que debían ser canalizados a las actividades de asistencia pública que realice el Ejecutivo Federal.

Administrativas y de Gestión

- Ante el panorama comercial que se observa, la Lotería Nacional está obligada a implementar medidas que contribuyan con la reducción de los gastos. Uno de los rubros que deben ser analizados son las erogaciones en materia de recursos humanos y prestaciones laborales.

De acuerdo a la tabla siguiente, al cierre de 2013, la Lotería Nacional cuenta con un total de 905 empleados, de los cuales 183 son personal de mando, 400 personal operativo de confianza y 322 sindicalizados. Si bien la automatización de algunos procesos y la aplicación de medidas de austeridad permitieron reducir el tamaño de la plantilla en un 1.63% del ejercicio 2012 a 2013, el costo total por sueldos y prestaciones se incrementó en 4.38%.

Evolución de la plantilla laboral de Lotenal

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mando	202	199	200	203	200	183
Operativos confianza	451	454	433	424	399	400
Operativos base	326	325	305	299	321	322
TOTAL	979	978	938	926	920	905

Evolución de costos de recursos humanos

	COSTO DE NÓMINA	COSTO DE	TOTAL

		PRESTACIONES	
2008	192,806,368.99	221,525,290.00	414,331,658.99
2009	196,115,080.79	212,558,075.38	408,673,156.17
2010	203,161,497.71	214,051,325.30	417,212,823.01
2011	209,663,524.75	214,236,937.83	423,900,462.58
2012	210,682,972.40	258,689,816.88	469,372,789.28
2013	209,090,471.50	280,827,333.75	489,917,805.25

El Sistema de Remuneraciones se integra por remuneraciones ordinarias y extraordinarias que se encuentran agrupadas en los siguientes conceptos:

√ Percepciones Ordinarias: Sueldos, salarios (Tabulador) y prestaciones otorgadas conforme al régimen laboral aplicable.

√ Percepciones extraordinarias: Estímulos, reconocimientos, recompensas, incentivos y pagos equivalentes, tiempo extraordinario y otras percepciones de carácter excepcional autorizadas por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública.

Dentro de las prestaciones otorgadas al personal el concepto que representa mayor gasto es el Servicio Médico, el cual se otorga a trabajadores de mando, operativos de confianza, operativos sindicalizados, personal eventual, así como jubilados y vendedores ambulantes de billete y sus derechohabientes.

El gasto erogado por este concepto de 2008 a la fecha se indica en el cuadro siguiente:

Gasto erogado por Concepto de Servicio Médico

2008 2013

(Miles de Pesos)

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012
Atención Médica y Hospitalaria	130,088	94,849	91,812	98,896	156,352
Farmacia	85,573	83,345	79,585	87,288	96,153
Otras Prestaciones Médica	2,652	2,397	2,371	2,871	3,968
TOTAL	218,313	180,591	173,768	189,055	256,473

Si bien el servicio es necesario para brindar protección en salud a toda la comunidad Lotenal, el costo ejerce una fuerte presión en las finanzas institucionales. En el ejercicio 2013, el costo del servicio de hospitalización ascendió a los $192,578,000, mientras que el servicio de farmacia a $88,664,000; adicionalmente debemos sumar el costo de los servicios profesionales del personal adscrito a la Gerencia de Servicios Médicos, el cual equivale a un monto de $2,821,000. La suma total del servicio médico arroja la cantidad de $284,064,000.

- Cabe señalar que actualmente la Lotenal no cuenta con un documento único en el que se base el otorgamiento de las prestaciones que se otorgan al personal, principalmente aquellas dirigidas al personal

operativo. De las 95 prestaciones identificadas, de acuerdo con un análisis realizado en 2010, 24 se otorgan con base en algún ordenamiento de mayor rango, constitución política, leyes, reglamentos, etc.; 24 más se otorgan con base en lineamientos, decretos, circulares u oficios de alguna de las dependencias globalizadoras; 44 están basadas en algún documento de carácter interno; y sólo 3 están sustentadas exclusivamente en las Condiciones Generales de Trabajo.

Las Condiciones Generales de Trabajo de la Lotería Nacional datan de 1978 y se actualizaron por última ocasión en 1985, es decir hace 23 años. Actualmente, si bien la norma continúa vigente, no refleja la realidad que se vive al interior de la Lotería Nacional.

El último intento de actualización del documento se realizó en 2011, no pudiendo concretarse las negociaciones con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Contrario a lo que reflejan las cifras erogadas por concepto de remuneraciones, se observa una incongruencia salarial entre personal operativo y personal de mando de jefe de departamento a subgerente, puesto que en algunos casos el sueldo básico de cotización y las remuneraciones de los puestos operativos igualan o superan las otorgadas al personal de esos niveles. La situación se debe en parte a que desde el año 2004, los puestos de mando por política salarial del Ejecutivo Federal no han recibido incremento alguno a la Percepción Ordinaria Bruta Mensual, mientras que los niveles operativos sí, además de las prestaciones a las que estos últimos tienen derecho.

La incongruencia en la estructura salarial genera incumplimiento de las disposiciones contenidas en el Manual de Percepciones referente a que ningún servidor público reciba una remuneración igual o mayor que su superior jerárquico, considerando que las remuneraciones al personal deben estar en función de los niveles de responsabilidad que implica cada puesto, los horarios de trabajo, la capacidad, habilidad y nivel de estudios requerido, etc.

De acuerdo con el histórico, en 2011, 625 empleados de nivel operativo rebasaban las percepciones de empleados con nivel de jefe de departamento o subgerente, mientras que en 2012 la cifra aumento a 228.

Lo anterior, refleja que en 2011 el 86% del personal operativo percibió un salario mayor que los Jefes de Departamento y Subgerentes, en 2012 la cifra fue de 87%. Para el ejercicio 2013, tomando en cuenta las cifras previas al aumento de salario del personal operativo, se calcula que 540 puestos operativos rebasaran las remuneraciones del personal de mando ya señalado, lo que representará el 75%.

Si bien se aprecia una reducción considerable, la incongruencia salarial persiste generando inconvenientes que obstaculizan la ocupación de plazas de mando de esos niveles específicamente.

Cabe señalar que a partir de 2014 se pretende dar inicio a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de mando. En una primera etapa se definirán las metas que cada puesto deberá alcanzar durante los próximos ejercicios.

3. CONCLUSIONES

- Es necesario desarrollar un proceso de seguimiento y monitoreo de mercado que nos permita adaptar los productos a las necesidades de los consumidores y no esperar lo contrario.
- La publicidad y la investigación de mercado no es un gasto, por el contrario es una inversión que opera de manera efectiva.
- Requerimos incorporar las nuevas tecnologías a los productos actuales, crear productos nuevos que atraigan la atención de nuevos mercados, evolucionar en los métodos y medios de comercialización y desarrollar nuevas alternativas de juego que permitan competir con los casinos y juegos de apuesta.
- Es necesario diseñar las estrategias que permitan no sólo incrementar el número de organismos de venta foráneos sino hacer una evaluación de la distribución del territorio basada en instrumentos de análisis del mercado e reforzar los procedimientos de supervisión.
- Es necesario revisar el portafolios de productos, para hacerlos más atractivos y rentables
- Resulta conveniente dotar a los organismos de venta de las herramientas necesarias que les permitan impulsar acciones locales para la promoción, distribución y venta de los productos Lotenal.

- Urgen acciones para la diversificación de canales de comercialización, reactivar o diseñar canales electrónicos que permitan tener una mayor cobertura, incursionar en nuevos mercados, reducir los costos, eficientar la operación y hacer frente a la competencia.
- Es urgente revitalizar la fuerza de venta, a través de nuevos esquemas de manera que paulatinamente vayan suprimiendo a los vendedores ambulantes de billete.
- Se requiere revisar los esquemas de vinculación con los que contamos actualmente a fin de redireccionarlos y aprovecharlos de manera que incidan en la promoción y comercialización de nuestros productos.
- Es urgente fortalecer la normatividad en materia de garantías a fin de otorgar mayor certeza a la Institución en la recuperación de los adeudos, asimismo, fortalecer el área jurídica o buscar medios alternativos que permitan agilizar la atención de los asuntos sin que represente un costo adicional para la Lotería Nacional.
- Es necesario llevar a cabo las acciones que permitan otorgar un servicio médico de calidad con criterios de austeridad y eficiencia a fin de reducir los costos actuales.
- Urge aplicar medidas que permitan la reducción de los costos a fin de fortalecer la capacidad financiera y estar en posibilidad de hacer frente a los compromisos y cumplir con los objetivos planteados.

IV. ALINEACIÓN A METAS NACIONALES

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo se publicó en el Diario Oficial el 16 de diciembre de 2013. De acuerdo con en el capítulo II, los 6 objetivos que establece están alineados al cumplimiento de la Meta Nacional "México Próspero".

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que desarrolla Lotería Nacional, las cuales consisten en la generación de recursos para apoyar al Ejecutivo Federal en las acciones que emprenda en materia de asistencia pública, la alineación de los objetivos, estrategias y líneas de acción incluidas en el presente Programa Institucional, corresponde al objetivo 2 del PRONAFIDE "Contar con un sistema hacendario que genere más recursos, sea simple, progresivo y que fomente la formalidad". En este caso no aplica la alineación a estrategias o líneas de acción específicas, incluidas en el programa sectorial.

Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Estrategia del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo Pronafide
México Próspero	Objetivo 4.1: Mantener la Estabilidad macroeconómica del país.	Estrategia 4.1.2. Fortalecer los ingresos del sector público.	Objetivo 2. Contar con un sistema hacendario que genere más recursos, sea simple, progresivo y que fomente la formalidad.

V. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONALES

MISIÓN

La Lotería Nacional para la Asistencia Pública es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, encargada de la celebración de sorteos con premios en efectivo, destinados a captar dinero para apoyar económicamente al Titular del Poder Ejecutivo en los asuntos orientados a procurar la igualdad entre aquellos mexicanos sin posibilidad de satisfacer por sí mismos sus más urgentes necesidades.

VISIÓN

Constituirse como una institución líder y un ejemplo a nivel nacional e internacional, reposicionando su imagen ante la opinión pública mediante el incremento de los niveles de credibilidad y confianza.

VI. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

El presente capítulo describe los objetivos, estrategias y líneas de acción resultado de los hallazgos identificados en el diagnóstico institucional. En este sentido la Lotería Nacional para la Asistencia Pública definió 4 objetivos institucionales, 11 estrategias y 34 líneas de acción que serán implementadas en el periodo 2014 2018.

OBJETIVO 1. Incrementar ventas de los productos de Lotería Nacional para contribuir a la Asistencia Pública.

Estrategia 1.1. Modernizar el portafolio de productos para captar nuevos nichos de mercados.

1.1.1. Renovar la imagen de los productos tradicionales.

1.1.2. Diseñar productos que utilicen alternativas tecnológicas y permitan la captación de nuevos segmentos de mercado.

1.1.3. Incorporar tecnologías de información y comunicación en los productos de Lotería.

Estrategia 1.2. Introducir mecanismos de comercialización innovadores.

1.2.1. Diversificar los canales de comercialización preferentemente basados en nuevas tecnologías.

1.2.2. Robustecer un esquema de redistribución de billete para enfrentar contingencias.

1.2.3. Promover entre la fuerza de venta el uso de herramientas tecnológicas para fortalecer el mercadeo de productos.

1.2.4. Optimizar el proceso de revisión del territorio de venta.

1.2.5. Buscar alianzas e impulsar esquemas de cooperación con sectores público y privado para la promoción y venta de nuestros productos.

Estrategia 1.3 Revitalizar y expandir la fuerza de venta.

1.3.1. Ampliar la cobertura de atención con base en información demográfica, socioeconómica y de comportamiento de mercado.

1.3.2. Expandir la fuerza de venta a través de nuevos modelos de negocio.

Estrategia 1.4. Eficientar la fuerza de venta.

1.4.1. Implementar programas de reconocimiento y motivación que incentiven el crecimiento en las ventas, la sana competencia por el mercado y la eficiencia en el pago.

1.4.2. Eficientar, dar seguimiento y controlar el desempeño de la fuerza de venta en función de su eficiencia comercial.

1.4.3. Dotar a la fuerza de venta de argumentos e ideas de venta, así como sugerir acciones de mercadeo local.

OBJETIVO 2. Reducir la cartera crediticia vencida, para contar con finanzas sanas.

Estrategia 2.1 Eficientar esquemas para el otorgamiento de crédito.

2.1.1. Formular mecanismos de garantía que permitan una efectiva y fácil recuperación de adeudos.

2.1.2. Generar nuevos mecanismos para la asignación de comisiones mercantiles.

Estrategia 2.2. Efectuar una cobranza oportuna y efectiva.

2.2.1. Fortalecer el proceso extrajudicial para la recuperación de cartera vencida.

2.2.2. Atender los procesos judiciales de cobranza, según la materia que corresponda.

2.2.3. Fortalecer el proceso de seguimiento y control de pagos de organismos de venta.

OBJETIVO 3. Disminuir los costos de operación para hacer rentables los productos que se comercializan.

Estrategia 3.1. Aprovechar eficientemente los recursos institucionales.

3.1.1. Reorientar la estructura orgánica hacia funciones sustantivas.

3.1.2. Gestionar la enajenación de los bienes muebles e inmuebles que la Institución no requiere para su operación.

3.1.3. Coadyuvar a una intervención precisa a través de la capacitación y actualización permanente del personal.

3.1.4. Promover al interior de la Institución las compras consolidadas de bienes con características similares.

Estrategia 3.2. Reducir el gasto de operación.

3.2.1. Establecer un Programa de Ahorro por cada Centro de Costos.

3.2.2. Revisar la rentabilidad de cada uno de los productos de LOTENAL.

Estrategia 3.3. Reducir el gasto de administración.

3.3.1. Reducir los costos de administración y prestaciones socio-económicas, con base en las medidas de racionalidad y austeridad que determine el Ejecutivo Federal y de acuerdo al contexto financiero de la Institución.

3.3.2. Actualizar el marco normativo mediante el cual se otorgan las prestaciones socio-económicas al personal.

3.3.3. Apego al Plan Anual de Trabajo en materia de mantenimiento en general.

OBJETIVO 4. Mantener la imagen y confianza institucional, que permita reforzar los vínculos interinstitucionales y con la sociedad.

Estrategia 4.1. Destacar los principales atributos de la LOTENAL y sus productos para impulsar la comercialización.

4.1.1. Generar mensajes publicitarios por producto que sean herramientas eficientes de mercadotecnia BTL.

4.1.2. Diseñar conceptos creativos para la producción de material POP, donde destaquen los principales atributos de nuestros productos.

4.1.3. Proponer conceptos creativos para material ATL susceptible de ser utilizado en alianzas institucionales y comerciales.

4.1.4. Impulsar los valores de la Entidad y el aprecio de la sociedad en todos los mensajes de comunicación gráfica

y sonora.

4.1.5. Vigilar que el uso de la imagen LOTENAL por parte de nuestra fuerza de venta y aliados institucionales se apegue a la normatividad.

Estrategia 4.2. Fortalecer la comunicación con la sociedad.

4.2.1. Definir una política de comunicación social.

4.2.2. Impulsar la comunicación y retroalimentación con la sociedad mediante las redes sociales.

VII. LÍNEAS DE ACCIÓN TRANSVERSALES

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 2018 incluye como una de sus Estrategias Transversales: Gobierno Cercano y Moderno cuyo propósito es orientar a las instituciones de la Administración Pública Federal al logro de resultados, la optimización en el uso de los recursos públicos, el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, y el impulso de la transparencia y la rendición de cuentas. Si bien las líneas de acción que establece el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno se implementarán mediante las Bases de Colaboración firmadas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en este capítulo se establece la interrelación de dicho Programa con los objetivos de nuestro Programa Institucional.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 2. Reducir la cartera crediticia vencida, para contar con finanzas sanas.

TEMA PGCM	LINEAS DE ACCIÓN PGCM
Procesos	Optimizar los procesos, previa alineación y mapeo, implementando mejoras y redistribuyendo las actividades asignadas al recurso humano, a través de proyectos en los que participen una o más dependencias y entidades.

Objetivo 3. Disminuir los costos de operación para hacer rentables los productos que se comercializan.

TEMA PGCM	LINEAS DE ACCIÓN PGCM
Contrataciones públicas	Promover la reducción de costos y generar eficiencias mediante el uso de las estrategias de contratación (Compras Consolidadas, Contratos Marco y Ofertas Subsecuentes de Descuentos), así como evaluar los ahorros en materia de contrataciones obtenidos por el uso de las mismas.
Mejora regulatoria	Implementar revisiones periódicas de las normas internas y las que tienen impacto en el ciudadano, para mejorar el marco normativo vigente, y en su caso, programar acciones para su inclusión en los Programas Bienales de Mejora Regulatoria.
Optimización del uso de los recursos en la APF	Ajustar las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades, de acuerdo con las atribuciones conferidas a las mismas.
	Reorientar las funciones en las unidades administrativas de las dependencias y entidades, y en sus plazas adscritas, evitando duplicidades.
	Eliminar las plazas de mandos medios y superiores cuya existencia no tenga justificación.
Optimización del uso de los recursos en la APF	Restringir la contratación de prestación de servicios profesionales de personas físicas por honorarios.
	Presentar propuestas de modificación organizacional que consideren funciones transversales susceptibles a compactarse.
	Privilegiar la distribución de plazas asignadas al sector para fortalecer las áreas de atención directa a la sociedad y/o las áreas sustantivas.
	Disminuir de manera anual y gradualmente el nivel de proporción observado en 2012, del gasto en servicios personales con relación al gasto programable.
	Ejercer el gasto de operación administrativo por debajo de la inflación.
	Reducir el presupuesto destinado a viáticos convenciones y gastos de representación.
	Evitar el gasto en impresión de libros y publicaciones que no tengan relación con la función sustantiva de la Dependencia o Entidad.
	Promover la celebración de conferencias remotas, a través de internet y medios digitales, con la finalidad de reducir el gasto de viáticos y transportación.

	Realizar aportaciones, donativos, cuotas y contribuciones a organismos internacionales, sólo cuando éstas se encuentren previstas en los presupuestos.
	Racionalizar el gasto en comunicación social con una adecuada coordinación y programación del mismo.
	Racionalizar el uso de vehículos e incentivar la compartición de equipos de transporte y la elaboración de planes de logística que permitan obtener ahorros en costos de traslado.
Optimización del uso de los recursos en la APF	En los casos en los que se apruebe la construcción o adecuación de inmuebles, se fomentarán medidas tales como: captación de agua de lluvia, uso de paneles fotovoltaicos, separación y reciclaje de basura, azoteas verdes e instalaciones inteligentes.
	Realizar un diagnóstico de la situación física, jurídica y administrativa de los inmuebles federales que cada Institución de la APF tiene en propiedad, administración, arrendamiento y/o uso, a partir de los lineamientos que para ello proporcionará el INDAABIN.

Objetivo 4. Mantener la imagen y confianza institucional, que permita reforzar los vínculos interinstitucionales y con la sociedad.

TEMA PGCM	LINEAS DE ACCIÓN PGCM
Recursos humanos	Fortalecer las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.
	Fortalecer la vinculación entre los objetivos estratégicos, el tipo de organización y las previsiones de los recursos humanos.

Generales

TEMA PGCM	LINEAS DE ACCIÓN PGCM
Presupuesto basado en resultados y evaluación	Difundir en lenguaje ciudadano los avances y resultados de los programas derivados del PND.
	Revisar anualmente las Matrices de Indicadores para Resultados, para garantizar que las mismas sean el instrumento de planeación estratégica y de gestión que propicien el logro de los objetivos sectoriales, así como de monitoreo permanente de resultados, involucrando a las áreas de planeación, programación, presupuesto, ejecutoras del gasto y de evaluación.
	Considerar la información de desempeño en las decisiones presupuestales y mantener una estructura programática eficiente mediante la eliminación, fusión o modificación de aquellos programas que no sean eficaces, eficientes o que presenten duplicidades con otros programas.

VIII. INDICADORES

En este apartado se describen los indicadores mediante los cuales se dará seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales. Los informes sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y la evaluación de las acciones realizadas se presentarán de manera anual a la Junta Directiva. Los informes de avances en la implantación de las líneas de acción se presentarán al Órgano de Gobierno de manera trimestral.

Elemento	Características
Objetivo:	OBJETIVO 1. Incrementar ventas de los productos de Lotería Nacional para contribuir a la Asistencia Pública.
Indicador:	Incremento de las ventas
Descripción general:	Crecimiento de las ventas totales de productos de Lotería Nacional de manera anual.
Observaciones:	(Ventas actuales - Ventas 2013/ Ventas 2013)100
Periodicidad:	Anual

Fuente:	Estados financieros de Lotería Nacional para la Asistencia Pública Sistema de Información Ejecutiva
Referencias adicionales:	Subdirección General de Comercialización y de Servicios Subdirección General de Finanzas y Sistemas

Línea base 2013	**Meta 2018**
Ventas anuales 2013: $5,293,700,000	Incremento: 0.5% anual

Elemento	Características
Objetivo:	OBJETIVO 2. Reducir la cartera crediticia vencida, para contar con finanzas sanas.
Indicador:	Reducción del saldo de cartera vencida
Descripción general:	Reducción del total de saldo que constituye la cartera vencida de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública.
Observaciones:	(Saldo de la cartera vencida actual - Saldo de cartera vencida 2013 / Saldo cartera vencida 2013) * 100
Periodicidad:	Anual
Fuente:	Estados financieros de Lotería Nacional para la Asistencia Pública
Referencias adicionales:	Subdirección General Jurídica Subdirección General de Finanzas y Sistemas

Línea base 2013	**Meta 2018**
Monto total de cartera vencida 2013: $604,100,000	Reducción: 10% anual

Elemento	Características
Objetivo:	OBJETIVO 3. Disminuir los costos de operación para hacer rentables los productos que se comercializan.
Indicador:	Reducción de gasto del presupuesto autorizado
Descripción general:	Disminuir el gasto total de la Lotería Nacional en relación con el Presupuesto autorizado para cada ejercicio.
Observaciones:	(Presupuesto ejercido / Presupuesto autorizado) * 100 -100
Periodicidad:	Anual
Fuente:	Estados financieros de Lotería Nacional para la Asistencia Pública
Referencias adicionales:	Subdirección General de Finanzas y Sistemas Dirección de Administración

Línea base 2013	**Meta 2018**
Presupuesto autorizado 2014: $2,068,600,000	Reducción: 5% anual

Elemento	Características
Objetivo:	OBJETIVO 4. Mantener la imagen y confianza institucional, que permita reforzar los vínculos interinstitucionales y con la sociedad.
Indicador:	Mantener el índice de relación afectiva

Descripción general:	Mantener el índice de relación afectiva de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública entre la sociedad. El índice se basa en niveles de confianza y opinión de la Entidad y sus productos.
Observaciones:	(Población que refiere relación afectiva con la LOTENAL / Total de población encuestada) expresada en porcentaje
Periodicidad:	Anual
Fuente:	Estudio: SACI Índex - índices de Relación Afectiva y Funcional
Referencias adicionales:	Subdirección General de Comercialización y de Servicios Coordinación de Asesores

Línea base 2013	**Meta 2018**
Índice de afectividad 2014: 65.5	Mantener índice: 65.5

IX. TRANSPARENCIA

De conformidad con lo que establece la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la Lotería Nacional para la Asistencia Pública:

- Difundirá información en el marco de las Obligaciones de Transparencia previstas en el artículo 7º de la Ley Federal de Transparencia;
- Dara respuesta oportuna y de calidad a las solicitudes de información recibidas en el marco de dicha Ley; y
- Protegerá la información con carácter de confidencial.

Asimismo, implementará acciones encaminadas a mejorar la oportunidad, la pertinencia y la calidad de la información a fin de que la sociedad tenga mejores elementos para vigilar su correcta aplicación y el ejercicio de sus recursos.

El presente Programa Institucional se expide en la Ciudad de México, Distrito Federal, el 29 de abril de 2014.- El Secretario de la Junta Directiva, **Víctor Manuel Saucedo Perdomo**.- Rúbrica.