

LOTERIA NACIONAL DE BENEFICENCIA



NACIONAL DE BENEFICENCIA DE EL SALVADOR

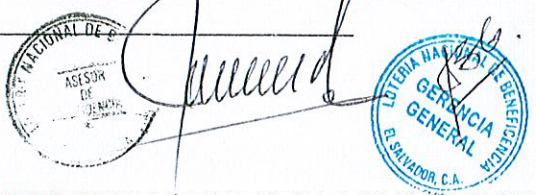
Plan Estratégico

2012 – 2014

Abril 2013

PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014



INDICE

CONTENIDO	PAG.
I. INTRODUCCION	
II. OBJETIVO	2
III. METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	3
IV. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	4
V. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (FODA)	4
5.1 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	5
5.2 ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	6
VI. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	7
VII. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	8
VIII. PERSPECTIVAS.	8
IX. MAPA ESTRATÉGICO	10
X. MAPA DE INDICADORES	12
XI. CONCLUSIONES	15
XII. GLOSARIO DE TÉRMINOS	16
XIII. ANEXOS	19
Anexo 1: Mapa de Objetivos	22
Anexo 2: Lista de participantes en revisión del Planeación Estratégica	26
Anexo 3: Actualización marzo – abril de 2012	27



Handwritten signature



I. INTRODUCCIÓN.

El Plan Estratégico Institucional 2012 – 2014 (reformulado en relación al Plan 2010-2014), es una herramienta que determina el rumbo que debe seguir la Lotería Nacional de Beneficencia para alcanzar su propósito de contribuir con el Estado al desarrollo y bienestar nacional en el mediano plazo, orientando la asignación y ejecución de los recursos al cumplimiento de los objetivos nacionales e institucionales para el año 2012, en concordancia con los lineamientos del Plan Estratégico 2012-2014 (Reformulado)

La reformulación de este documento para el período 2012 – 2014 ha sido elaborado siguiendo las orientaciones y directivas de la Dirección Superior de la Institución y del Ministerio de Hacienda, en cuanto a estabilizar la situación financiera de la Lotería Nacional e iniciar el fortalecimiento de su gestión.

En este sentido se revisó el Plan Estratégico vigente, en cuanto a la filosofía institucional, Misión, Visión, Objetivos Institucionales y Estratégicos con base al análisis del entorno y a los resultados comerciales y financieros obtenidos durante los años 2010 y 2011; considerándose hacer cambios en la visión y misión y las estrategias a seguir para reorientar el rumbo de la institución, hacia el cual la organización debe conducirse en los próximo tres años para volverla rentable.

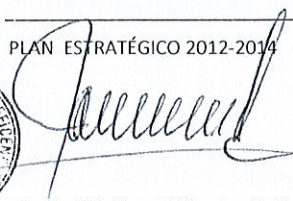
Como resultado del análisis se realizaron reuniones de trabajo con las diferentes Gerencias y Jefaturas de Departamentos para revisar el Mapa de Objetivos Estratégicos de acuerdo a cambios en la nueva filosofía institucional; lográndose la reorientación de los objetivos e indicadores de primer y segundo nivel, los cuales formarán parte de la planeación táctica u operativa, en base a los valiosos aportes de los participantes.

El Plan Estratégico Institucional tiene su correlato inmediato en el Plan Anual Operativo y en el Presupuesto Institucional; cuyas estructuras serán concertadas para guardar relación entre ambos.




PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014







II. OBJETIVO.

- Actualizar el Plan de Estratégico Institucional para el periodo 2012-2014, de acuerdo a las nuevas exigencias y necesidades de la LNB, reformulando los objetivos estratégicos que marquen el rumbo adecuado para la Institución.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



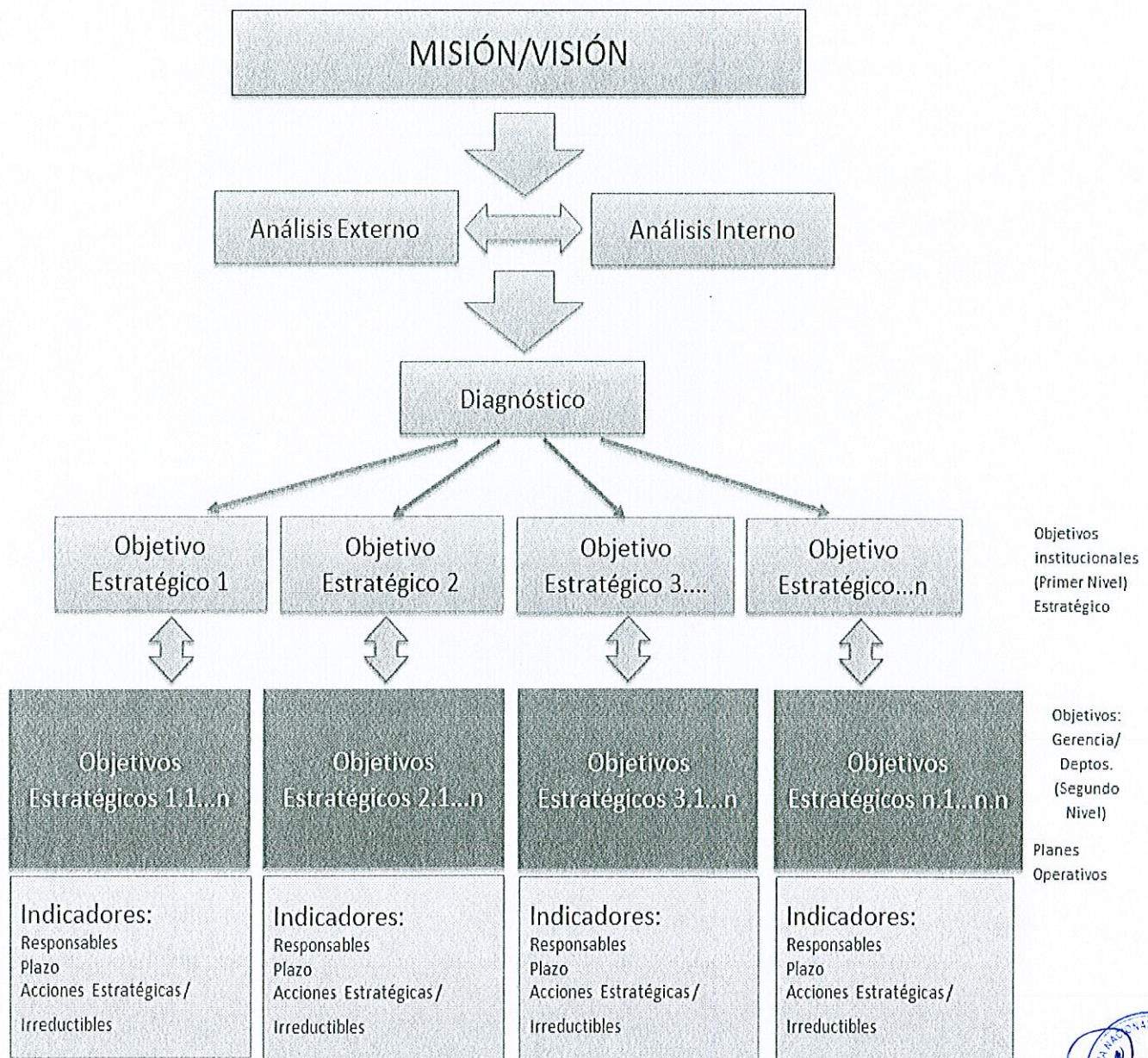
[Handwritten signature]



III. METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El Plan Estratégico de la LNB, fue desarrollado utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard- BSC); para el proceso de la revisión y actualización del Plan Estratégico para el período 2012-2014 se consolida el uso de dicha metodología.

En la gráfica siguiente, se muestra la secuencia de los elementos que conforman la metodología del BSC, utilizados en la revisión y consolidación del referido plan.



IV. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

Visión de la LNB:

“Ser la institución líder y competitiva en el mercado nacional e internacional en productos de lotería innovadores, atractivos y de calidad que respondan a las expectativas de nuestros clientes”.

Misión de la LNB:

“Generar utilidades por medio de la comercialización de productos de lotería con honestidad, eficiencia y transparencia; para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir con el Estado al bienestar social”.

Valores Institucionales:

Los valores se convierten en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento humano y esto a su vez es el motor impulsor del comportamiento organizacional.

Transparencia, Credibilidad, Honestidad, Calidad, Comunicación, Responsabilidad, Orden, Respeto, Servicio, Liderazgo, Compromiso, Confianza y Perseverancia.

V. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (FODA).

El FODA o DAFO es una herramienta de análisis situacional competitiva en el mercado del ambiente interno y externo de una organización. Desde el punto de vista del ambiente externo, el análisis nos determina las oportunidades y las amenazas y nos sirve para orientar las estrategias, de tal manera de aprovechar las oportunidades y orientarlas al crecimiento de la LNB y a la vez nos ayudan a reducir el impacto de las amenazas con la definición de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional; por otro lado, el análisis interno conduce a examinar las Fortalezas y Debilidades de las áreas funcionales de la Institución, orientadas a reflexionar sobre la capacidad administrativa de la LNB y por consiguiente la definición de su ventaja competitiva y de las Áreas Críticas de Éxito y una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

Con este panorama se procedió a desarrollar el taller de análisis del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

5.1 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).

FORTALEZAS:

Constituyen las fuerzas propulsoras de la Institución y facilitan la consecución de los objetivos institucionales.

F1. Transparencia y credibilidad.

F2. 142 años de existencia.

F3. Actualmente constituye Monopolio Estatal.

F4. Autonomía administrativa y financiera.

F5. Precios de los productos de lotería accesibles para los consumidores.

F6. Experiencia en el juego de lotería tradicional e instantánea.

F7. Comisión por venta atractiva para nueva fuerza de venta y nuevos canales.

F8. Participación activa en organizaciones de lotería regionales.

F9. Estructura organizativa muy definida.

F10. Sistema de acumulación de premios.

DEBILIDADES:

Son limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de los objetivos institucionales.

D1. Marco legal obsoleto, no permite que exista nuevos juegos de azar en el mercado y nuevos canales de distribución.

D2. Un solo canal de comercialización, esto hace que exista poca cobertura del mercado nacional.

D3. Bajos niveles de venta.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



- D4. Premios poco atractivos.
- D5. Estructura de altos costos fijos de operación del producto actual (% de comisión)
- D6. Falta de diversificación de productos.
- D7. Insuficientes capacitaciones al recurso humano.
- D8. Ausencia de un programa de valores y de responsabilidad social.
- D9. Manuales y normativa asociada a la ley principal desactualizada.
- D10. Falta de publicidad de los productos actuales.
- D11. Fuerza de venta actual sin capacitaciones.
- D12. No se han implementado juegos electrónicos de lotería.
- D13. Se adolece de un sistema automático de información integrado que permita dar seguimiento a las metas e indicadores claves de la Institución.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades en el entorno permiten desarrollar Objetivos Estratégicos de crecimiento y habrá que determinar los más importantes en los diversos plazos.

- O1. Diversificar hacia nuevos productos de lotería (oferta–demanda).
- O2. Cobertura de Mercado Nacional no cubierto.
- O3. Acceso a nuevas tecnologías.
- O4. Aprovechar crisis económica para innovar.
- O5. Desarrollo de mercado potencial aprovechando el crecimiento demográfico.
- O6. Existencia de nuevos canales de comercialización, venta y distribución.
- O7. Apoyo político por la nueva coyuntura.
- O8. Existe en el mercado laboral personal calificado.
- O9. Mercado externo en crecimiento en juegos de azar.



O10. Mejorar la imagen de la fuerza de venta.

O11 Mercado potencial joven en juegos electrónicos.

O12 Aprovechamiento de las relaciones con loterías asociadas al CIBELAE.

AMENAZAS:

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la institución, que pueden atentar en contra de la LNB:

- A1. Falta voluntad política en definir las reglas del juego de la LNB (Ley y Reglamentos).
- A2. Deslealtad de la fuerza de ventas.
- A3. Fuerza de ventas desmotivada y estacionaria.
- A4. Tendencia mundial orientada a la privatización del negocio de lotería.
- A5. Competencia legal de juegos de lotería.
- A6. Limitación de proveedores de productos de lotería a nivel mundial.
- A7. Crisis económica mundial.
- A8. Desastres naturales.
- A9. Velocidad en cambios tecnológicos a nivel mundial.
- A10. Posibilidad de apertura de mercados privados de lotería.
- A11. Cambios climatológicos.
- A12. Demanda decreciente de los productos actuales por falta de innovación.
- A13. Competencia directa en juegos de azar por parte de instituciones privadas.

VI. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Son los resultados a largo plazo que Lotería Nacional espera lograr para hacer real la misión y la visión.

- Generar utilidades y contribuir con el Estado en obras de beneficencia.
- Modernización de la LNB.



- Innovación de juegos de azar.
- Ingresar al mercado de juegos electrónicos.
- Generar empleos a través de la comercialización de productos de lotería.

VII. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.

- Reformar y gestionar la aprobación del marco Regulatorio de la LNB.
- Reclutar nueva fuerza de venta.
- Desarrollar nuevos canales de comercialización y fortalecer los existentes.
- Desarrollar nuevos productos de Lotería e innovar los productos existentes.
- Motivar la fuerza de venta actual.
- Implementar la herramienta de benchmarking para mejores prácticas y ser más competitivos en el mercado de juegos de azar.

VIII. PERSPECTIVAS

Los Objetivos Estratégicos, tienen implícito la respuesta a aquellos factores que la LNB debe resolver y respetar para continuar su gestión comercial, denominados Factores Críticos de Éxito, los cuales fueron determinados por los equipos de trabajo.

Con estas consideraciones los Objetivos Estratégicos se reflexionaron desde diferentes perspectivas, tomando como base el modelo de "Balanced Scorecard", concluyéndose de la siguiente manera:

PERSPECTIVA DE IMPACTO FINANCIERO.

La perspectiva financiera resume las consecuencias económicas que se quieren alcanzar y que satisfacen la rentabilidad de la institución.

- Generar utilidad de operación satisfactoria para ayudar al estado en el cumplimiento de sus fines.
- Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros.



PERSPECTIVA DE IMPACTO SOCIAL.

Esta perspectiva se encuentra orientada a la contribución que la Institución da a la comunidad.

- Fortalecer la Responsabilidad Social Corporativa.

PERSPECTIVA DE CLIENTES.

La propuesta de valor enfocada en esta perspectiva es la mezcla de calidad, precio, productos, servicio y garantía que la institución ofrece a sus clientes. Esta perspectiva se orienta a un mercado objetivo.

- Mejorar la accesibilidad de los productos a nivel nacional.
- Motivar a los clientes a la compra de los productos de lotería.
- Proyectar una mejor imagen de la LNB.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Esta perspectiva determina el tipo de procesos internos en el que se debe de enfocar la estrategia para lograr alcanzar los resultados deseados.

- Modernizar la LNB.
- Desarrollo continuo de la mejora de los procesos, para el logro de la eficacia, eficiencia y transparencia.
- Incrementar los niveles de ventas de Productos de Lotería en 15% en relación al año anterior.
- Desarrollo continuo e innovación de juegos de azar.
- Mejorar la imagen institucional.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



Signature



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Esta perspectiva comprende el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y de la institución, siendo los objetivos estratégicos los siguientes:

- Desarrollar las competencias del Personal de la LNB.
- Dar continuidad a la cultura de valores institucionales.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa.

IX. MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS.

El mapa estratégico de la Lotería Nacional de Beneficencia, representa la hipótesis en la que se basa la estrategia. Existen entre los objetivos estratégicos una cadena de relaciones de causa y efecto que conducirán a los resultados deseados.

De esta manera el impacto social de Fortalecer el Programa de Responsabilidad Social Corporativo dependerá de Generar utilidades de operación satisfactoria, para ello es necesario la optimización de los recursos, mejorar el nivel de intención de compra de nuestros productos y la accesibilidad de los mismos, por medio del desarrollo de nuevos canales de comercialización, reclutamiento de nueva fuerza de venta y el fortalecimiento de los existentes; así como el desarrollo continuo e innovación de juegos de azar, para incentivar la intencionalidad de compra de los productos de lotería, con el objetivo de incrementar las ventas en un 15%; por lo que es necesario mantener la mejora continua de los procesos y procedimientos del giro del negocio y disponer de un sistema robusto e integrado propio de la información para el fortalecimiento de la organización y la gestión comercial para lograr la eficiencia y eficacia operativa y proyectar una mejor imagen de la institución.

Asimismo, es necesario desarrollar continuamente las competencias del personal y una cultura de valores, trabajo en equipo; fomentando el sentido de pertenencia a la institución, y la vivencia de los valores institucionales para que el camino a seguir sea más fácil y alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos de la LNB.

El Mapa Estratégico y las relaciones Causa–efecto, se muestran en el Gráfico No. 1.



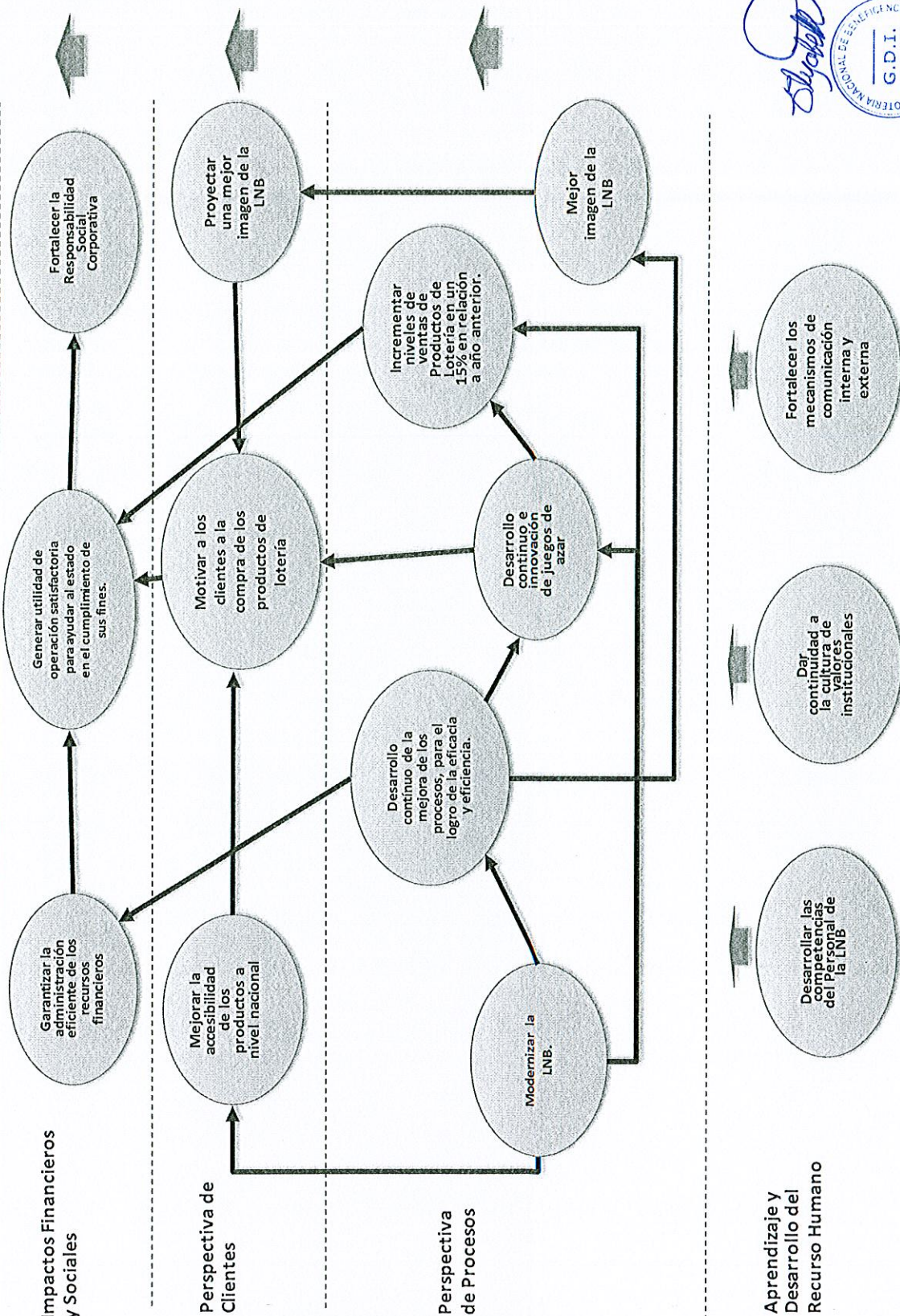
Signature



Mapa Estratégico Lotería Nacional de Beneficencia

Visión: "Ser la institución líder y competitiva en el mercado nacional e internacional en productos de lotería innovadores, atractivos y de calidad que respondan a las expectativas de nuestros clientes".

Misión: "Generar utilidades por medio de la comercialización de productos de lotería con honestidad, eficiencia y transparencia, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir con el Estado al bienestar social".



[Signature]
G.D.I.
LOTERIA NACIONAL DE BENEFICENCIA

Gráfico No. 1, Mapa Estratégico.

X. MAPA DE INDICADORES.

El Mapa de Indicadores, es el mapa estratégico con sus componentes principales, es decir, las cuatro perspectivas, objetivos estratégicos y sus relaciones causales. El valor agregado de este mapa, es que cada Objetivo Estratégico muestra sus indicadores asociados, los cuales proporcionarán las señales si se va en el camino adecuado.

Estos indicadores se llaman KPI'S o "Indicadores Claves de Desempeño" y su incidencia en los Objetivos Estratégicos puede ser de alto impacto, la frecuencia de su medición debe ser muy alta, también el Mapa de Indicadores incluye los KRI'S o "Indicadores Claves de Resultados", los cuales son indicadores de salidas y su frecuencia de medición no es muy alta.

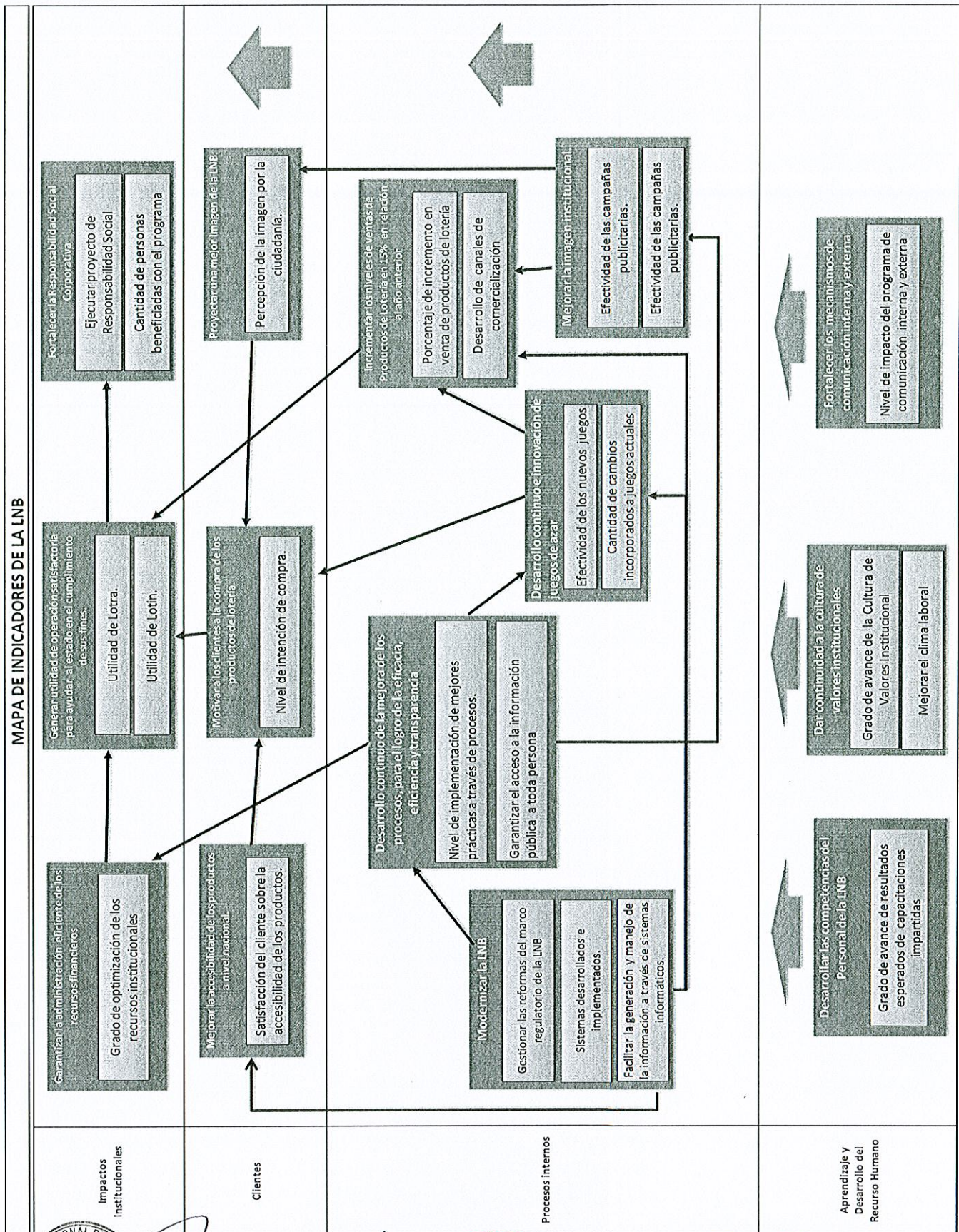
En el Gráfico No.2 se muestra el Mapa de Indicadores, página siguiente, y en la página No.14 se ilustra la Matriz de Relevancia en la cual se determina cuál de los Indicadores mostrados en el Mapa es KPI y cuál de ellos es KRI.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



MAPA DE INDICADORES DE LA LNB



ESTRATÉGICO 2012-2014



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2012 - 2014

MATRIZ DE % DE RELEVANCIA DE PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2013

Perspectiva		Objetivos Estratégicos			Indicadores		
CÓD.	Nombre	CÓD.	Nombre de los Objetivos Estratégicos	% Relevancia	CÓD.	Nombre del Indicador	Tipo % Relevancia
1	Impactos Institucionales (35%)	101	Generar utilidad de operación satisfactoria para ayudar al estado en el cumplimiento de sus fines.	60%	10101	Utilidad de Lotra.	KRI 60%
					10102	Utilidad de Lotin.	KRI 40%
		102	Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros	20%	10201	Grado de optimización de los recursos institucionales	KRI 100%
		103	Fortalecer la Responsabilidad Social Corporativa.	20%	10301	Ejecutar proyecto de Responsabilidad Social Corporativa.	KPI 60%
					10302	Cantidad de personas beneficiadas con el programa PRSI.	KRI 40%
2	Clientes (25%)	201	Mejorar la accesibilidad de los productos a nivel nacional.	30%	20101	Satisfacción del cliente sobre la accesibilidad de los productos.	KRI 100%
		202	Motivar a los clientes a la compra de los productos de lotería.	50%	20201	Nivel de intención de compra.	KRI 100%
		203	Proyectar una mejor imagen de la LNB.	20%	20301	Percepción de la imagen por la ciudadanía.	KRI 100%
3	Procesos Internos (20%)	301	Modernizar la LNB	15%	30101	Gestionar las reformas del marco regulatorio de la LNB.	KPI 40%
					30102	Sistemas desarrollados e implementados.	KPI 30%
					30103	Facilitar la generación y manejo de la información a través de sistemas informáticos.	KPI 30%
		302	Desarrollo continuo de la mejora de los procesos, para el logro de la eficacia, eficiencia y transparencia.	25%	30201	Nivel de implementación de mejores prácticas a través de procesos	KPI 50%
					30202	Garantizar el acceso a la información pública a toda persona.	KPI 50%
		303	Incrementar los niveles de ventas de Productos de Lotería en 15% en relación al año anterior.	30%	30301	Porcentaje de incremento en venta de productos de lotería.	KPI 50%
					30302	Desarrollo de canales de comercialización.	KPI 50%
		304	Desarrollo continuo e innovación de juegos de azar.	20.0%	30401	Efectividad de los nuevos juegos lanzados.	KRI 50%
					30402	Cantidad de cambios incorporados a juegos actuales (imagen y estructura).	KPI 50%
		305	Mejorar la imagen institucional.	10.0%	30601	Cantidad de proyectos ejecutados, orientados a mejorar la imagen Institucional.	KPI 40%
					30602	Efectividad de las campañas publicitarias.	KPI 60%
4	Aprendizaje y Desarrollo del Recurso Humano (20%)	401	Desarrollar las competencias del Personal de la LNB.	60%	40101	Grado de avance de resultados esperados de capacitaciones impartidas.	KRI 100%
		402	Dar continuidad a la cultura de valores institucionales	30%	40201	Grado de avance de la Cultura de Valores Institucional.	KRI 50%
					40202	Mejorar el clima laboral	KRI 50%
		403	Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa.	10%	40301	Nivel de impacto del programa de comunicación interna y externa	KRI 100%



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



XI. CONCLUSIONES.

- La planificación estratégica en la LNB será ventajosa cuando la dirección la utilice como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la institución.
- El sistema de planificación estratégica en la LNB, por sencillo que sea, será útil, en la medida que cumpla con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a las tareas) a la dirección de la institución.
- El análisis del entorno de la LNB está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la misma y las amenazas que se vislumbran en el futuro.
- El análisis interno de la LNB identifica sus puntos fuertes y débiles. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que la institución desarrollará fortalezas en el campo que se considera como área estratégica.
- Los objetivos de la LNB se derivan de la misión, como guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos estratégicos para las Gerencias y sus Departamentos.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014

[Handwritten signature]



[Handwritten signature]



XII. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Eficacia Operativa: Significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella.

Estrategia: Ejecutar actividades “diferentes” de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en “forma diferentes”. Quiere decir, escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor.

Diccionario de Indicadores: Es una herramienta que muestra la integración de los indicadores, su forma de cálculo, los responsables, las metas y sus alarmas, etc. Con el fin de poder hacer cambios que se determinen convenientes, o sustituirlos, etc. e ir conservando la historia de ello con aprendizaje y crecimiento.

Indicador Clave de Desempeño (KPI'S Key Performace Indicators): Los KPI'S son indicadores asociados a un Objetivo Estratégico, el cumplimiento del mismo, alcanza las metas trazadas, es de alto impacto al objetivo estratégico, y a la institución. Los KPI'S tienen una frecuencia alta de medición, diaria, semanal, quincenal. Sirven para cambiar las tendencias de los KRI'S.

Indicadores Claves de Resultados (KRI'S Key Results Indicators): Un KRI es un indicador de salida, generalmente se calculan en períodos que no facilitan su seguimiento frecuente, mes trimestre, semestre, año. Ejemplos, las ventas en dólares, los costos de operación en dólares, la productividad por empleado. Son conocidos como indicadores “fallecidos”, porque cuando se revisan, el resultado ya está dado y no se puede hacer mayor cosa.

Indicador de desempeño (PI'S Perfomance Indicators): Los PI'S se utilizan para medir las actividades operativas de la institución, generalmente en los PAO, se utilizan muchos indicadores de esta naturaleza; ejemplos, informes entregados, cumplir con el programa de compras, cumplir con el programa de uso de vehículos, etc.

Mapa Estratégico: Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.



[Handwritten signature]



[Handwritten signature]



Mapa de Indicadores: Es un mapa estratégico, al cual se le agregan a cada objetivo estratégico en las perspectivas correspondientes, sus indicadores ya sean estos Indicadores Claves de Desempeño (KPI'S) Indicadores Claves de Resultados (KRI'S).

Matriz de Relevancia: Documento donde se obtiene un panorama de los pesos porcentuales tanto de perspectivas, de Objetivos Estratégicos u de sus indicadores, constituye una antesala para la construcción del BSC, principalmente porque señala la estructura porcentual desde indicadores de segundo nivel hasta cada una de las cuatro perspectivas.

Balanced Scorecard (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI): Es una herramienta de control de la gestión que permite alinear la Visión, la Misión y Objetivos Estratégicos. Ayuda a las organizaciones a transformar las estrategias en objetivos operativos, constituyéndose en una guía para obtener resultados, en la organización y estableciendo comportamientos alineados estratégicamente con el personal de la institución.

Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI ya que estos se vinculan a la secuencia de acciones que deben realizarse en las perspectivas de clientes, procesos y aprendizajes y desarrollo para alcanzar la actuación de la institución.

Perspectiva Cliente: Se encuentra enfocada a la identificación de los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva ayuda a ubicar los diferentes tipos de clientes y a analizarlos en métrica desarrolladas para medir su satisfacción.

Perspectivas Procesos: Los procesos internos definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, así como los resultados financieros deseados.

Perspectiva de Desarrollo Humano y Aprendizaje: La cuarta perspectiva reconoce que la habilidad de ejecutar procesos internos de formas nuevas y diferenciadas se basará en la infraestructura de la organización, las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados, la tecnología que usan y el clima en que trabajan.



PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



Plan Anual Operativo (PAO): Programación de las actividades que desarrollan las distintas Gerencias, Unidades Asesoras y Departamentos, el cual se toma de base para el seguimiento.

Plan Anual de Trabajo (PAT): Documento en el cual las Gerencias, Unidades Asesoras y Departamentos, programan las metas y recursos presupuestarios para su ejecución y que sirve de justificación al presupuesto que la LNB presenta para aprobación a través del Ramo de Hacienda.

Responsabilidad Social Institucional (RSI): el artículo 2, de la Ley Orgánica de la LNB dice: "La LNB tiene por objeto exclusivo obtener fondos para coadyuvar al Estado en el cumplimiento de sus fines, especialmente en lo referente a los servicios de salud pública y asistencia social". Por esta razón, las utilidades generadas por la LNB son destinadas al Ministerio de Hacienda, que es el organismo del cual depende la LNB.

Este Ministerio es quien asigna las utilidades a los fines antes mencionados.

En tal sentido la responsabilidad social Institucional, en la Lotería Nacional de Beneficencia es abordada a través de componentes que atienden a los principales *Grupos de interés* de la LNB entre los se pueden mencionar: empleados, fuerza de venta, grupos vulnerables, Ministerio de Hacienda, jugadores y sociedad en general entre otros.

Factor Crítico de Éxito: Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este Factor de Éxito se define como *Crítico* si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir con los objetivos de la organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos y esfuerzos a la ejecución o realización de dicho factor de Éxito.



XIII. ANEXOS



[Handwritten signature]



[Handwritten signature]



Anexo 1: Mapa de Objetivos.

Es una herramienta que nos proporciona un panorama del recorrido de la Planeación Estratégica. Sus elementos son:

1. Las cuatro perspectivas:
 - a) Impactos Financiero y Sociales,
 - b) Clientes,
 - c) Procesos Internos, y
 - d) Aprendizaje y Desarrollo Recursos Humanos.
2. Los Objetivos Estratégicos.
3. Los Indicadores.

Mediante ejercicio de consenso de criterios, se pondera cada uno de los tres elementos antes mencionados. En el caso de las Perspectivas se le asigna un valor porcentual a cada una de acuerdo al impacto respecto al cumplimiento de objetivos finales de la institución. La suma porcentual de todas las perspectivas debe ser el 100%.

Para los Objetivos Estratégicos también se determina su porcentaje de relevancia, de tal manera que si dentro de una perspectiva corresponde 2, 3 o 4 objetivos estratégicos, estos deben sumar 100% en los porcentajes de peso, que por consenso se hayan asignado. Es entendido que en cada perspectiva, independientemente del número de objetivos por perspectiva, la suma de estos debe ser siempre 100%.

Finalmente, para cada objetivo estratégico, se establecen los drivers o indicadores que luego hay sustentar con acciones concretas que respondan a ellos, pueden haber 1, 2 o 3 indicadores por cada objetivo estratégico. A estos indicadores mediante otro proceso de reelección y análisis se asigna su papel de KPI o KRI de igual manera que en los casos anteriores se le asigna su peso porcentual.

CODIFICACIÓN DE INDICADORES.

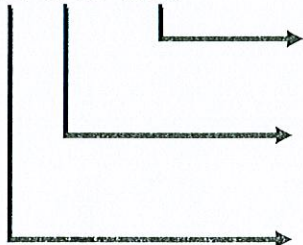
En la Matriz de Porcentajes de Relevancia, puede observarse que los indicadores se identifican con un código. Esto se debe a que se ha desarrollado una estructura sencilla que facilita su ubicación, así:

1er campo : Identificación de la perspectiva.

2do. y 3er campo : Identificación del Objetivo Estratégico.

4to. Y 5to. Campo : Identificación de correlativo de Indicador para cada objetivo Estratégico.

1 01 02



Indicador: Utilidad de LOTIN

Objetivo Estratégico: Generar utilidad de operación satisfactoria para ayudar al estado en el cumplimiento de sus fines.

Perspectiva: Impactos Financieros y Sociales

Anexo 1. Mapa de Objetivos 2013

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Indicadores Primer Nivel					Objetivos Estratégicos Indicadores Segundo Nivel					Unidad Medida	Formula Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta Física Anual	Rango de Aceptación
	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos	Código	Nombre del Indicador	Tipo	Relevancia	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos	Código	Nombre del Indicador					
1	101	Generar utilidad de operación satisfactoria para ayudar al estado en el cumplimiento de sus fines.	10101	Utilidad de Lotra.	KRI	60%	UFI-02	Informar sobre los Resultados Financieros	UFI-0201	Utilidades generadas por LOTRA	\$	Ingresos Totales LOTRA - Gastos Totales LOTRA	Mensual	\$1,599,055.00	90% -100%
			10102	Utilidad de Lotin.	KRI	40%			UFI-0202	Utilidades generadas por LOTIN	\$	Ingresos Totales LOTIN - Gastos Totales LOTI	Mensual	\$503,115.00	90% -100%
	102	Optimizar los recursos institucionales.	10201	Grado de rentabilidad obtenida	KRI	50%	UFI-01	Administrar eficientemente de los recursos financieros de la LNB.	UFI-0101	Rentabilidad sobre la disponibilidad	Porcentaje	Disponibilidad mensual por (TRM+1%)/100	Mensual	≤ 1%/TRM	100%
			10202	Grado de optimización de los recursos institucionales	KRI	50%	UFI-03	Informar sobre la optimización de los activos institucionales.	UFI-0301	Grado de optimización de los activos institucionales	Porcentaje de avance	Utilidad bruta Total de activos	Mensual	16.52%	100%
2	103	Fortalecer la Responsabilidad Social Corporativa.	10301	Ejecutar proyecto de Responsabilidad Social Corporativa.	KRI	60%	GAD-03	Implementar el programa de Beneficencia en Acción.	GAD-0301	Número de hogares atendidos durante el 2013	# de Hogares Visitados	(# Hogares atendidos/# programados hogares)*100%	Mensual	52	90% -100%
			10302	Cantidad de personas beneficiadas con el programa PRSI.	KRI	40%			GAD-0302	Número de personas beneficiadas con el programa en el 2013	# Personas beneficiadas	(# de personas atendidas/# de personas proyectadas)*100%	Mensual	3000	90% -100%
	201	Mejorar la accesibilidad de los productos a nivel nacional.	20101	Satisfacción del cliente sobre la accesibilidad de los productos.	KRI	100%									
	202	Motivar a los clientes a la compra de los productos de lotería.	20201	Nivel de intención de compra.	KRI	100%	DME-01	Coordinar y supervisar el desarrollo de estudios de mercado, orientados a conocer las expectativas y necesidades de clientes actuales y potenciales.	DME-0101	Porcentaje de avance de estudios de mercado	Porcentaje	(% ejecutado/% programado)*100	Mensual	1	100%
3	203	Proyectar una mejor imagen de la LNB.	20301	Percepción de la imagen por la ciudadanía.	KRI	100%									
			30101	Gestionar las reformas del marco regulatorio de la LNB.	KPI	100%	AJU-01	Reformas a Ley Orgánica y Reglamento de la LNB.	AJU-0101	Avance en la gestión de las reformas.	Porcentaje de avance	(% ejecutado/% programado)*100	Mensual	100%	100%
	301	Modernizar la LNB	30201	Sistemas desarrollados e implementados.	KPI	15%	DIN-02	Implementar proyecto de IVR para consulta de premios, información de sorteos, etc.	DIN-0201	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema.	Porcentaje de avance	%programado/% ejecutado*100	Mensual	100%	100%
			30301	Facilitar la generación y manejo de la información a través de sistemas informáticos.	KPI		DIN-01	Incrementar la capacidad de restablecimiento de sistemas informáticos en caso de pérdidas de datos.	DIN-0101	Porcentaje de avance de la ejecución del plan contingencia TI de la LNB.	Porcentaje de avance	%programado/% ejecutado*100	Mensual	100%	100%

DIAGRAMA DE OBJETIVOS 2013-2014
ASesor de Presidencia
Presidencia

GERENCIA GENERAL
EL SALVADOR, C.A.

COMISIÓN NACIONAL DE EFICIENCIA
G.D.I.
C.A. LOTERIA NACIONAL DE ENTERTENIMIENTO Y JUEGOS

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Indicadores Primer Nivel				Objetivos Estratégicos Indicadores Segundo Nivel				Fórmula Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta Física Anual	Rango de Aceptación
	Código	Nombre del Indicador	Tipo	Relevancia	Código	Nombre del Indicador	Código	Unidad de Medida				
Procesos Internos (20%)	302	Desarrollo continuo de la mejora de los procesos, para el logro de la eficacia, eficiencia y transparencia.	KPI	60%	GAD-01	Implementar plan de mantenimiento preventivo de vehículos e instalaciones.	GAD-0101	Ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos	Total de actividades ejecutadas / Total de actividades proyectadas x 100	Trimestral	52	100%
							GAD-0103	Ejecución del plan de mantenimiento preventivo de instalaciones	Total de actividades ejecutadas / Total de actividades proyectadas x 100	Trimestral	40	90% - 100%
							GAD-0201	Porcentaje de satisfacción de usuarios atendidos en servicios de cafetería.	Resultado de las encuestas mayor o igual a 70%	Mensual	70%	100%
							GAD-0202	Porcentaje de satisfacción de usuarios atendidos en servicios de seguridad	Resultado de las encuestas mayor o igual a 70%	Mensual	70%	100%
							GAD-0203	Porcentaje de satisfacción de usuarios atendidos en servicios de limpieza	Resultado de las encuestas mayor o igual a 70%	Mensual	70%	100%
					AIN-01	Contribuir a la mejora de los procesos, así como a la transparencia y credibilidad de la institución, a través del desarrollo de un Plan de Auditoría para el 2013, que contenga exámenes y evaluaciones de los procesos y control interno de la institución de conformidad a normativas interna y legislación aplicables en la LNB.	AIN-0101	Revisar los procesos de la institución para verificar el cumplimiento de las normativas y legislaciones aplicables.	(Resultado total acumulado de exámenes realizados programados* requerimiento / # exámenes programados* # requerimientos)*100	Mensual	100%	100%
					UACI-01	Adquirir bienes y servicios de procesos de licitación/concurso	UACI-0101	% de Licitaciones o Concursos/promogras requeridas ejecutadas.	(Total acumulado de licitaciones o concursos ejecutados/total acumulado de licitaciones o concursos requeridos)*100	Mensual	≥ 95%	95% - 100%
					DPL-01	Implementar el sistema de documentación normativa en la LNB.	DPL-0101	Porcentaje de avance en la implementación del sistema normativo institucional	(%ejecutado/% programado)*100%	Mensual	100%	90% - 100%
					DPL-02	Actualizar documentos normativos que respaldan los procesos de la LNB.	DPL-0201	Grado de avance en la actualización de procesos normativos.	(%ejecutado/% programado)*100%	Mensual	100%	90% - 100%
					DPL-03	Apoyar a las unidades organizativas en la definición, ejecución e implantación de proyectos institucionales.	DPL-0301	Respuesta para atención de solicitudes a proyectos institucionales.	(# de proyectos implementados / # proyectos atendidos)*100	Semestral	2	100%
		Garantizar el acceso a la información pública a toda persona.	KPI	40%	UAIP-01	Garantizar el derecho de acceso que tiene toda persona a la información pública, aún de contribuir con la transparencia y la anticorrupción.	UAIP-0101	Mejorar el tiempo de respuesta a solicitudes de información pública al ciudadano que la demande.	(tiempo de respuesta/tiempo regulado)x100%	Mensual	≤ 7 días	100%
							UAIP-0101	% de avance en la divulgación de la información Pública.	(% ejecutado / % programado)x100%	Trimestral	100%	90% - 100%

PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



Perspectiva	Objetivos Estratégicos Indicadores Primer Nivel					Objetivos Estratégicos Indicadores Segundo Nivel			Unidad Medida	Formula Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta Trimestral Anual	Rango de Aceptación
	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos	Relevancia	Nombre del Indicador	Tipo	Relevancia	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos					
Procesos Internos (20%)	303	Incrementar niveles de ventas de Productos de Lotería en un 15% en relación al año anterior.	30%	Porcentaje de incremento en ventas de productos de KPI 50% lotería.			DVA-01	Cumplir con las metas de Ventas de Producto de Lotería durante el año 2013	Porcentaje de avance del cumplimiento de meta de Ventas LOTRA.	(% ejecutado/%programado)*100	Mensual	70%	≥ 70%
							DVA-02	Incrementar las ventas de LOTIN en 6666.67 libretas mensuales.	# de libretas vendidas	# libretas vendidas/# libretas programadas*100	Mensual	80,000	100%
							DVA-0201	Reclutar 300 nuevos agentes vendedores en el 2013	Incremento de Fuerza de Ventas.	(# Agtes. reclutados/# de Agtes)*100	Mensual	300	95% - 100%
							DCA-01	Incrementar en el 10% las ventas de productos de Lotería en puntos de ventas, durante el 2013.	10% de crecimiento sobre el promedio de la venta histórica de 2012.	%Ejecutado/%programado)*100	Mensual	10%	≥ 10%
Procesos Internos (20%)	304	Desarrollo continuo e innovación de juegos de azar.	20.0%	Desarrollo de canales de comercialización.	KPI	50%	DCA-02	Apertura de nuevos canales de venta	Nuevos canales abiertos	(#canales abiertos/#canales programados)*100	Trimestral	6	≥ 6
							DCA-0202	Apertura de 50 nuevos puntos de venta	Nuevos puntos abiertos	(#Puntos Programados)*100	Trimestral	50	≥ 50
							DME-02	Desarrollar Propuestas de innovación y/o actualización de productos de Lotería.	Número de Propuestas de innovación y/o actualización de productos de Lotería, autorizadas.	(# de productos innovados y/o actualizados/# productos implementados)	Semestral	5	100%
							PUB-01	Lanzamiento de Campaña Institucional.	Encuesta realizada	valor obtenido en las encuestas /Percepción de la imagen	Semestral	≥ 70%	70% -100%
Procesos Internos (20%)	305	Mejorar la imagen institucional.	10.0%	Cantidad de proyectos ejecutados, orientados a mejorar la imagen Institucional.	KPI	40%	PUB-0102	Lanzamientos de Campañas LOTRA	Encuesta realizada	valor obtenido en las encuestas /Percepción de la imagen	Anual	≥ 70%	70% -100%
							PUB-0103	Lanzamientos de Campañas Publicitarias LOTIN	Encuesta realizada	valor obtenido en las encuestas /Percepción de la imagen	Trimestral	≥ 70%	70% -100%
							PUB-0104	Lanzamientos de Campañas Digitales.	# de Like recibidos	# de like en la obtenidos en red social	Trimestral	2000 Like	90% -100%

PLAN ESTRATÉGICO 2014



Perspectiva	Objetivos Estratégicos Indicadores Primer Nivel					Objetivos Estratégicos Indicadores Segundo Nivel				Fórmula Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta Física Anual	Rango de Aceptación
	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos	Relevancia	Código	Nombre del Indicador	Tipo	Relevancia	Código	Nombre de los Objetivos Estratégicos	Objetivo	Nombre del Indicador	Unidad Medida	
4 Aprendizaje y Desarrollo del Recurso Humano (20%)	401	Desarrollar las competencias del Personal de la LNB.	60%	40101	Grado de avance de resultados esperados de capacitaciones impartidas	KRI	60%	GRH-01	Ejecutar plan de capacitación 2013	GRH-0101	Número de resultados o productos de capacitaciones.	# de productos presentados	90% -100%
						KRI	40%	GRH-03	Diseñar nueva metodología y aplicativo para Evaluación del Desempeño para el 2014.	GRH-0301	Grado de avance de metodología de Evaluación del Desempeño y aplicativo propuesto.	% de avance	100%
	402	Dar continuidad a la cultura de valores institucionales.	30%	40201	Grado de avance de la cultura de valores institucional.	KRI	100%	GRH-02	Diseñar e implementar un mecanismo de evaluación de clima organizacional en 2013.	GRH-0201	Porcentaje de avance de Acciones de mejora implementadas.	Días proyectados	100%
	403	Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y externa.	100%	40301	Nivel de impacto del programa de comunicación interna y externa	KRI	100%	URP-02	Implementar un sistema de comunicación institucional	URP-0201	Impacto de la comunicación interna	Encuesta realizada	70% -100%
										URP-0202	Impacto de la comunicación externa	% de Ahorro	20% - 30%

PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



Anexo 2: Lista de participantes en revisión de Planeación Estratégica.
Son los nombres del personal de la LNB que conformaron el Equipo de trabajo en la revisión del Plan Estratégico.

(Este Listado se encuentra en orden de asistencia en la revisión del Plan Estratégico en el mes de diciembre de 2011).

No.	Nombre	Cargo
1	Vilma Leticia Murcia	Jefa de Contabilidad
2	Karla María Escobar	Gerente Administrativo
3	Maritza García Chávez	Jefe de Presupuesto
4	Marta Lilian Morán	Gerente de Recursos Humanos Inta.
5	Mercedes del Carmen Peña	Jefa de UACI Interina.
6	Juan Elías Hernández	Jefe de Planificación
7	Carlos Guardado García	Auditor Interno
8	Patricia Carolina Cerón	Asesoría Jurídica
9	Santiago Méndez Reyes	Jefe UFI
10	Manuel Ernesto Ochoa	Gerente Comercial
11	Lexis Funes	Jefe de Mercadeo
12	Julio Enrique Gutiérrez	Jefe de Informática
13	José Edwin Martínez Orellana	Jefe de Servicios Generales
14	Nancy Lizbeth Monterroza	Jefa de Relaciones Públicas
15	Carolina Hernandez	Jefa de Canales y Distribución Interina
16	Rodolfo Tejada	Coordinador de Publicidad
17	Ernesto Campos Rivas	Jefe de Ventas y Agencias
18	Julio Ismael Serrano	Gerente de Desarrollo Inst. Inta.

Anexo 3: Lista de participantes en revisión de Planeación Estratégica, durante los meses de marzo y abril de 2012.

No.	Nombre	Cargo
1	Denys Alexander Alarcón	Gerente de Desarrollo Institucional
2	Karla María Escobar de Molina	Gerente Administrativo
3	Alberto Javier Alvarenga	Jefe de Planificación Into.
4	Jorge Eliseo Merino	Gerente de Recursos Humanos
5	Patricia Cerón	Jefe UACI
6	Julio Enrique Gutiérrez	Jefe de Informática
7	Carlos Guardado García	Auditor Interno
8	Cecibel Mejía	Asesoría Jurídica
9	Santiago Méndez Reyes	Jefe UFI
10	Manuel Ernesto Ochoa	Gerente Comercial
11	Lexis Funes	Jefe de Mercadeo
12	Nancy Lizbeth Monterroza	Jefa de Relaciones Públicas
13	Carolina Hernandez	Jefa de Canales y Distribución Interina
14	Rodolfo Tejada	Coordinador de Publicidad
15	Ernesto Campos Rivas	Jefe de Ventas y Agencias
16	Julio Ismael Serrano	Técnico de Planificación III
17	Adán Delgado	Oficial de Información
18	Carlos Reyes del Cid	Asesor del Ministerio de Hacienda
19	José Armando Sánchez	Asesor del Ministerio de Hacienda