25 de enero de 2018
JD-SJD-043-2018

Señor
Julio Canales Guillén, GERENTE A.I.
GERENCIA GENERAL

Señor
Marco Bustamante Ugalde, JEFE
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estimados señores:

Con autorización de la Junta Directiva me permito transcribirle el acuerdo JD-55 correspondiente al capítulo VI), artículo 7) de la Sesión Extraordinaria 03-2018 celebrada el 25 de enero de 2018, que en lo conducente dice:

La Junta Directiva **ACUERDA:**

Se aprueba el Informe de Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) al 31 de diciembre del 2017, adjunto a los oficios GG-265-2018 del 25 de enero de 2018, suscrito por el señor Julio Canales Guillén, Gerente General a.i. y PI-017-2018 del 18 de enero de 2018 enviado por el señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe de Planificación Institucional, los cuales se adjuntan al acta y forman parte integral de este acuerdo.

Esta información deberá ser incluida, por parte del Departamento de Planificación, en el SIPP de la Contraloría General de la República a más tardar el 31 de enero de 2018 y la Gerencia General deberá informar lo correspondiente al Ente Contralor y remitirá la evaluación a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria. **ACUERDO FIRME.**

Comuníquese a la Gerencia General para la comunicación respectiva y al Departamento de Planificación Institucional para lo de su cargo.

Atentamente,

JUNTA DE PROTECCION SOCIAL · SECRETARIA DE ACTAS

Iris L. Mata Díaz
SECRETARÍA DE ACTAS

IMD/wqu

c. Acta
Archivo

I:\ACUERDOS 2018

INFORME DE SEGUIMIENTO
PLAN OPERATIVO
INSTITUCIONAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Planificación Institucional
Enero, 2018

INDICE

Descripción **Página**

GERENCIA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION

Introducción 2
Misión 3
Objetivo estratégico 3
Indicador No. 1 3
Indicador No. 2 4
Cuadro comparativo de evaluación POI 2016-2017 5
Resultados del seguimiento 5
Acciones de mejora 11
Resumen general del cumplimiento de Indicadores 12

GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

Introducción 13
Misión 14
Objetivo estratégico 14
Indicador No. 1.4 15
Indicador No. 1.5 15
Resultados del seguimiento 15
Acciones de mejora 18
Resumen general del cumplimiento de Indicadores 19

Anexos:

- Matriz resultados por programa Gerencia de Producción y Comercialización.
- Cuadro Seguimiento a las acciones de mejora Gerencia de Producción y Comercialización 2017.
- Matriz resultados por programa Gerencia de Desarrollo Social.
- Cuadro Seguimiento a las acciones de Gerencia de Desarrollo Social 2016.
- Cuadro Seguimiento a las acciones de Gerencia de Desarrollo Social 2017.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI).

Introducción:

A la Gerencia de Producción y Comercialización, le corresponde establecer la estrategia de venta de las loterías impresas y las estrategias de diversificación con nuevas modalidades de juegos de loterías, que permitan ampliar el mercado de consumo de bienes y servicios de entretenimiento, restando participación de mercado a los juegos de azar ilegales en el país.

La Gerencia de Producción y Comercialización la conforman los siguientes cuatro departamentos; a saber:

Departamento de Producción, se encarga de producir las diferentes loterías que administra la Junta, como lo es la Lotería Nacional, Lotería Popular y Lotería Tiempos impresos, así como también la impresión de los diferentes materiales solicitados para uso interno de la Institución.

Departamento de Mercadeo, se encarga de la coordinación de la publicidad y promoción de los productos, la administración de la Lotería Electrónica, así como también la planificación de los productos de loterías de la Junta, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

Departamento de Ventas, tiene a cargo coadyuvar con la gestión de ventas de otras unidades administrativas: Venta de Loterías con Gerencia de Operaciones, Servicios Litográficos con el Departamento de Producción y Servicios de cementerios con la Administración de Cementerios.

Departamento de Sorteos, se encarga de la custodia, mantenimiento y disposición de los elementos materiales y humanos necesarios para la realización de los sorteos de las loterías nacionales, loterías electrónicas y Rueda de la Fortuna.

La gestión de producción y ventas muestra el resultado de las labores que se desarrollan en torno a la producción de las diferentes loterías, con la finalidad de contribuir a la generación de recursos económicos que se distribuyen entre las organizaciones de bienestar social para solventar necesidades básicas de su población.

Programa No. 2. Administración de Loterías.

Misión del Programa:

Administrar las loterías nacionales con la aplicación de estrategias que nos permitan ser más competitivos en la búsqueda de la generación de mayores recursos para transferir a las organizaciones de bienestar social en áreas como la salud, la vivienda y el bienestar general de todos los habitantes del país.

Objetivo estratégico:

"Incrementar las utilidades netas, al menos un 4% anual por encima de la inflación, mediante la mejora de los productos actuales

Cumplimiento de los indicadores sobre utilidades.

Al 30 de diciembre se realiza un comparativo de las utilidades generadas por la venta de los diferentes productos que ofrece la Junta de Protección Social durante el lapso de tiempo que comprende desde el mes de noviembre 2015 al mes de octubre de 2016 contra el periodo que va de noviembre 2016 al mes de octubre de 2017.

Este desfase de dos meses es a causa de que las utilidades de la Institución correspondientes al mes de octubre se cierran en el mes de diciembre, ello debido a que los sorteos cuentan con una caducidad en el pago de premios de dos meses calendario y se debe esperar ese lapso de tiempo para proceder a realizar el cierre contable respectivo.

Indicador N°1.

Porcentaje de utilidades netas después de impuesto respecto a las ventas efectivas liquidadas 13,38% (Resultado-Efecto).

Fórmula del indicador	Porcentaje meta propuesta	Porcentaje alcanzado trimestre o semestre anterior	Porcentaje alcanzado trimestre actual	Porcentaje acumulado al trimestre actual	% Cumplimiento
(Utilidades netas después de impuesto liquidadas año X/Ventas efectivas liquidadas año X)100	13,38%	15,30%	15,25%	15,25%	114%

Indicador N°2

Porcentaje de variación en utilidades netas después de impuesto respecto a las utilidades netas después de impuesto del período anterior. 11,09% (Resultado-Efecto)

Fórmula del indicador	Porcentaje meta propuesta	Porcentaje alcanzado trimestre o semestre anterior	Porcentaje alcanzado trimestre actual	Porcentaje acumulado al trimestre actual	% Cumplimiento
(Utilidades netas después de impuesto año X/Utilidades netas después de impuesto año X-1)-1* 100	11,09%	19,82%	16,10%	16,10%	145%

Porcentaje de variación en las utilidades netas a distribuir durante el periodo 2017 (noviembre de 2016 a octubre de 2017) respecto a las utilidades netas a distribuir del periodo 2016 (noviembre de 2015 a octubre de 2016)

CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIÓN POI 2016-2017

ACUMULADO	IV Trimestre	IV Trimestre	VARIACIÓN
	2016	2017	
Venta de Lotería Emitida	219,620,000,000	241,420,000,000	9.93%
Lotería No distribuida	10,285,014,500	11,267,890,000	9.56%
Ventas Digitales	63,133,745,700	77,048,119,300	22.04%
Ventas Brutas	272,468,731,200	307,200,229,300	12.75%
Devolución	49,722,823,800	58,611,793,400	17.88%
Ventas Efectivas	222,745,907,400	248,588,435,900	11.60%
Descuento sobre Ventas	27,260,974,100	30,438,614,347	11.66%
Pago de Premios real	145,348,300,991	162,179,892,414	11.58%
Costo del Tiquete	126,492,970	19,940,090	-84.24%
Costo de Producción	1,354,544,602	1,409,245,934	4.04%
Gastos de Administración	6,817,643,036	6,828,229,964	0.16%
Gastos de Comercialización	6,473,078,441	6,547,682,470	1.15%
Aporte Fondo Jubilación (1%)	1,579,600,998	1,711,451,060	8.35%
Premios no Cambiados	770,252,400	1,048,086,800	36.07%
Utilidad Neta Antes de Impuesto	34,555,524,661	40,501,466,421	17.21%
Impuesto Único de Renta 10%	3,455,552,491	4,050,146,642	17.21%
Ajustes impuestos/utilidades	1,552,620,764	1,459,895,066	-5.97%
Utilidad Neta por Distribuir	32,652,592,934	37,911,214,845	16.10%

Resultados del seguimiento

Las Utilidades en estudio abarcan el periodo comprendido entre los meses de noviembre a octubre de cada año.

La importancia de hacer esta aclaración radica en el hecho de que a la hora de visualizar los números correspondientes a rubros tales como venta efectiva y otros, los datos presentados por el Departamento de Ventas diferirán con los datos visualizados en el

reporte de utilidades presentado por el Departamento Financiero Contable, ya que el cierre contable se hace posterior a la terminación del plazo de 60 días naturales que corresponde a la caducidad de los sorteos, según artículo número 18 de la Ley N°8718. Además, los datos presentados en el presente informe incluyen los rebajos correspondientes que determinan la utilidad neta del periodo.

Dentro de los indicadores de utilidad tenemos como primero el que mide la relación de las utilidades a distribuir respecto a las ventas efectivas liquidadas (considerando el periodo que comprende los meses que van de noviembre 2016 a octubre de 2017. Esto representa el porcentaje de utilidades netas a distribuir que se logró alcanzar con las ventas efectivas liquidadas de las loterías nacionales.

Un aspecto positivo interno para este cuarto trimestre de 2017 (noviembre 2016 a octubre de 2017) es que se generaron utilidades netas a distribuir por un monto de ₡ 37,911,214,845.00 y las ventas efectivas liquidadas alcanzaron la suma de ₡ 248,588,435,900.00 obteniendo como resultado un porcentaje del 15,25% en lo que respecta a utilidades netas a distribuir sobre las ventas efectivas, es decir, por cada ₡100 colones que ingresaron a las arcas de la Institución, ₡15,25 se convirtieron en utilidad, misma que se destina a la entrega de ayuda para las entidades de bien social.

Se puede observar además, que según el cuadro comparativo del POI, el costo de producción aumentó un 4,04%, ya que durante el cuarto trimestre del año 2016 el costo de producción alcanzó el monto de ₡1,354,544,602.00 y durante el mismo periodo del año 2017 este costo alcanzó un monto correspondiente a ₡1,409,245,934.00 por lo que se da un incremento para este cuarto trimestre de ₡54,701,332.00.

El costo del tiquete, el cual se refiere al precio de adquisición del producto lotería Instantánea por parte de la Institución, disminuyó en un 84,24%, esto debido a que la Institución contó con todo el producto que fue utilizado durante el año, por lo que no se requirió de la adquisición de nuevos boletos para el cuarto trimestre de este 2017.

Un aspecto negativo interno tiene que ver con la colocación y distribución del producto pre impreso, ya que este es un factor que interviene negativamente en las ventas, debido a que la mayor concentración de vendedores de lotería se da en el Gran Área Metropolitana, lo que impide que las zonas más alejadas del país cuenten con disponibilidad de producto que venga a llenar su necesidad de compra.

El aporte al Fondo de Jubilación para los vendedores de lotería muestra un crecimiento del 8,35% esto debido a que para el cuarto trimestre del año 2016 este aporte fue por la cantidad de ₡1,579,600,998.00 y para el periodo 2017 se muestra en el cuadro comparativo del POI por la suma de ₡1,711,451,060.00 dándose un incremento en dicho aporte por la suma de ₡131,850,062,00. El aumento experimentado en el monto que se deposita al Fondo de Jubilación es debido a que su cálculo se basa en las ventas efectivas, las cuales muestran un incremento del 11,60% para este cuarto trimestre.

Como un aspecto positivo externo se puede mencionar la aceptación del consumidor a las promociones y planes de premios implementados para hacer que los juegos sean más

atractivos. Un ejemplo de ello es la expectativa que se ha creado entre los jugadores a través de la incorporación del Premio Acumulado que al mes de diciembre acumuló un premio de ₡950,000,000.00.

Un aspecto negativo externo es la competencia desleal que enfrentan las loterías pre impresas por parte de los juegos de lotería ilegales y el hecho de que algunos de los adjudicatarios sean colocadores de tales productos en el mercado nacional, pues ven la venta de estos como una manera de incrementar sus ingresos, con lo cual muestran poca identificación y poca conciencia de la importancia que los recursos generados por la venta de los productos institucionales representa para los sectores más vulnerables de la sociedad.

Para el cuarto trimestre del año 2016 la utilidad neta por distribuir a las instituciones de bien social alcanzó la suma de ₡32,652,592,934.00 y para el cuarto trimestre de este año, la cantidad de dinero correspondiente a la utilidad neta por distribuir asciende a la suma de ₡37,911,214,845,00, lo cual equivale a una variación del 16,10%, es decir, la utilidad del cuarto trimestre del año 2017 con respecto a la utilidad alcanzada durante el cuarto trimestre del año 2016 refleja un incremento cuyo monto equivale a ₡5,258,621,911.00.

La variación entre periodos de la utilidad neta por distribuir es positiva, además, se logra alcanzar la meta establecida en el POI, la cual estima una variación de la utilidad neta por distribuir del 11,09%, el porcentaje logrado está muy por encima de la inflación acumulada para el cuarto trimestre de 2017, la cual ronda los 3 puntos porcentuales.

En lo que respecta a la venta de lotería emitida, para este cuarto trimestre se obtuvo un crecimiento del 9,93%. Al cuarto trimestre del año 2016, se alcanzó un monto por venta de lotería emitida de ₡219,620,000,000.00 y para este cuarto trimestre dicho monto representó la suma de ₡241,420,000,000.00, lo cual equivale a un incremento en ventas de la lotería pre impresa por la cantidad de ₡21,800,000,000.00, ello debido en gran parte al éxito en ventas alcanzado por el sorteo del Gordo Navideño, a lo exitoso de los sorteos de consolación de fin de año 2016 y al éxito logrado con la implementación del premio acumulado que juega tanto para la lotería Popular, como para la lotería Nacional.

Las ventas efectivas liquidadas de todos los productos muestran un incremento del 11,60% con respecto al año anterior, dicho porcentaje en colones representa la suma de ₡25,842,528,500.00 tal y como puede ser apreciado en el cuadro comparativo de evaluación del POI correspondiente al cuarto trimestre 2017-2016, este incremento incide directamente en la utilidad neta por distribuir.

Dentro de los objetivos de la Gerencia de Producción y Comercialización se establece detener la tendencia de disminución en las ventas de la lotería pre impresa, tendencia de caída que se ha mantenido a través de los años, para posteriormente procurar mantener un crecimiento constante de las ventas efectivas.

Durante el año 2017 se logra revertir tal caída, ello producto de la implementación de la estrategia comercial, la cual consiste en la implementación de planes de premios más atractivos, la puesta en marcha de la categorización de vendedores lo cual permite distribuir

el excedente de las loterías entre los vendedores que mantienen un buen record en ventas, mayor equidad en la distribución de series, apertura de la amnistía, el reclutamiento de nuevos vendedores, entre otros.

La lotería no distribuida, la cual es la lotería que no es retirada de la Institución por parte de los vendedores para colocarla entre los consumidores, muestra un crecimiento con respecto al año anterior al alcanzar un porcentaje del 9,56%, esto debido a que pasa de la suma de ₡10,285,014,500,00 durante el cuarto trimestre del año 2016 a la cantidad de ₡11,267,890,000,00 para el cuarto trimestre del año 2017, lo cual da como resultado un aumento de ₡982,875,500,00, producto esto de la disminución en la cantidad de vendedores y el retiro parcial de cuotas que realizan algunos adjudicatarios, ello pese al esfuerzo realizado en lo que respecta a la mejora en la colocación del producto.

La cantidad de vendedores activos que se mantienen retirando la cuota asignada, los cuales son los que realizan un retiro efectivo (constante) de lotería pre impresa, ha disminuido durante este cuarto trimestre del año con respecto al anterior, lo cual podemos apreciar en el siguiente cuadro, el cual fue facilitado por el Departamento de Administración de Loterías.

Cuadro comparativo de vendedores retirando su cuota al cuarto trimestre 2017-2016

	Lotería Nacional		Lotería Popular	
Año	Cantidad de Sorteos	Promedio de Vendedores Retirando	Cantidad de Sorteos	Promedio de Vendedores Retirando
2016	37	1617	74	1588
2017	37	1588	73	1536
Diferencia		**-29**		**-52**

Fuente: Unidad de Liquidación y Estadística de Productos.

Analizando el cuadro anterior, se aprecia que se presentó una disminución de la cantidad de adjudicatarios que realizaron el retiro constante de Lotería Nacional en el año 2017 con respecto al año 2016, dicha disminución fue de 29 personas y en lo que respecta a la Lotería Popular, tal cantidad representó 52 adjudicatarios menos que realizaron el retiro de la cuota de lotería que les correspondía.

Otro factor a tomar en consideración es que muchos vendedores retiran parcialmente la cuota que les ha sido asignada, lo cual es debido a que su nivel de ventas se ha visto disminuido por diversas razones. Un ejemplo de este fenómeno se materializa en el caso de los adjudicatarios que se encuentran próximos a obtener su pensión, cantidad que ronda los 120 adjudicatarios. Ante la cercanía de la fecha de su jubilación, estos optan por retirar parcialmente su cuota con el propósito de mantener su estatus de adjudicatario, ya que debido a su edad no realizan la venta con el mismo vigor que años atrás.

Previendo situaciones como la antes mencionada y como una política de constante renovación de la fuerza de ventas de las loterías preimpresas, la Gerencia de Producción y Comercialización impulsa el acercamiento de personas interesadas en la comercialización de la lotería a través de giras y ferias de reclutamiento a lo largo de todo el territorio nacional.

La nueva fuerza de ventas requiere tiempo para hacer mercado, por lo que los vendedores reclutados deben empezar por ganar experiencia y formar su cartera de nuevos clientes, lo cual lleva tiempo, por lo que ello incide en que sus ventas sean bajas al inicio, además, sus porcentajes de devolución son elevados en principio y tenderán a disminuir conforme pasa el tiempo, además, durante los primeros días de octubre el territorio nacional enfrentó la emergencia causada por la tormenta Nate, la cual generó inundaciones y deslizamientos que afectaron caminos e infraestructura en diversas zonas del país, esto obligó a la Junta de Protección Social a trasladar algunos sorteos a una fecha posterior, además de experimentar bajas ventas de lotería a nivel nacional debido al mal tiempo. Estos factores pueden explicar el porqué de que la devolución del producto colocado por la Institución refleje un aumento del 17,88% alcanzando la suma de ₡58,611,793,400.00 para este cuarto trimestre de 2017, mientras que durante el mismo periodo de tiempo del año 2016 alcanzaba la suma de ₡49,722,823,800.00 correspondiente a los billetes de lotería que fueron devueltos por parte de los adjudicatarios, obteniéndose un incremento por la suma de ₡8,888,969,600.00 en lo que respecta a la devolución de lotería.

Uno de los retos para el año 2018 consistirá en trabajar fuertemente en bajar el porcentaje de devolución permitido, además de reforzar lo que respecta al reclutamiento de vendedores, ello con el objetivo de mantener un número constante de adjudicatarios que vengan a colaborar con la colocación del producto que no es retirado actualmente de la Institución, ya que el no retiro de la totalidad de la lotería dispuesta para la venta más la devolución de la lotería ya colocada, incide directamente en la utilidad neta por distribuir al final del periodo.

Para lograr aumentar tanto la colocación como disminuir la devolución del producto, la Gerencia de Producción y Comercialización impulsó una nueva amnistía para aquellos adjudicatarios que, siendo buenos vendedores de lotería, se han alejado de la actividad por diversas razones. Es importante recalcar que aunque la amnistía obtiene buena respuesta por parte de los antiguos vendedores, no obstante, una importante cantidad es rechazada debido a diversas razones, por lo que la reincorporación de vendedores con experiencia que vengan a suplir las necesidades de colocación de la Junta es un proceso lento, debe ser mejorado, pero es de resultados efectivos al corto plazo.

La implementación del juego de la lotería Popular llamado Gran Chance, ha logrado obtener una muy buena aceptación por parte del consumidor, además fue puesta en marcha la campaña de medios contra las loterías ilegales, también se volvió a incluir el sorteo del medio día de las loterías electrónicas.

El descuento sobre ventas muestra un incremento del 11,66%, ya que para el año 2016 este monto fue por ₡27,260,974,100.00 y para este 2017 es por la cantidad de

₡ 30,438,614,347.00. Lo cual representa una variación por la suma de ₡3,177,,640,247.00. Dicho incremento es positivo, esto debido a que el monto cancelado por concepto de descuento sobre ventas, va de la mano con el aumento en la venta efectiva.

El pago de premios real aumenta un 11,58% con respecto al año 2016, que en términos de colones equivale a la suma de ₡16,831,591,423.00. Porcentaje que es proporcional con el 11,60%, obtenido como aumento en la venta efectiva para este cuarto trimestre.

Los premios no cambiados se incrementan en un 36,07% pasando de ₡770,252,400.00. en el año 2016 a ₡1,048,086,800.00 para este 2017, lo que representa la suma de ₡277,834,400.00. Este monto equivale al 0,64% de la partida de pago de premios cancelado por la Institución.

Las ventas de Loterías Electrónicas muestran un crecimiento en ventas efectivas liquidadas del 22,04% al comparar las ventas de loterías digitales del cuarto trimestre del año 2016 (noviembre 2015 a octubre 2016) contra las ventas de loterías digitales del cuarto trimestre de 2017 (noviembre 2016 a octubre de 2017) debido a que estas pasaron de vender ₡63,133,745,700.00 durante el año 2016, a colocar ₡77,048,119,300.00 durante el año 2017, lo que representa un incremento en ventas efectivas por un monto de ₡13,914,373,600.00. Tal aumento en ventas se debe en buena parte a la apertura de nuevos puntos de ventas de loterías electrónicas y a implementación durante el año 2017 de los sorteos de medio día los días en los cuales se realiza sorteo de loterías pre impresas, medidas que vinieron a contrarrestar la caída en ventas que experimentaba el producto durante el año 2016, misma que fue de un 12%.

Se busca una manera efectiva de apoyar las ventas de las Loterías Electrónicas, una de ellas es por medio de la aprobación e implementación de la campaña publicitaria, además de la aprobación de nuevos Puntos de Venta que vienen a sustituir a aquellos que por una u otra razón dejaron de formar parte de la fuerza de ventas de este producto.

Otra situación que aqueja al proyecto de las loterías electrónicas es el poco ingreso que generan algunos de los Puntos de Venta otorgados por el Consorcio, mismos que de lograr un aumento en la colocación de los números dispuestos para la venta, verían incrementados los ingresos de una manera significativa, por lo que es de sumo interés para la Institución que el Consorcio GTECH BOLD GAMING enfoque su estrategia en la búsqueda de la implementación de las estrategias necesarias para que los Puntos de Venta otorgados logren incrementar el volumen de ventas.

Las loterías pre-impresas se mantienen como las que generan mayores ingresos a la Institución, ya que estas obtienen ₡171, 540, 316,600.00 en ventas efectivas ya liquidadas, lo que representa el 69,05% de los ingresos por ventas efectivas durante el cuarto trimestre del año 2017.

En lo que respecta a las actividades a llevar a cabo para la consecución del 25% de las metas de los indicadores correspondiente a este cuarto trimestre se mencionan:

- Desarrollar nuevos productos y mejora de los actuales: Este año se implementa el sorteo de Lotería Popular Gran Chance, el cual se empieza a posicionar entre los compradores de los productos de la Junta de Protección Social. **5%**

- Desarrollar Plan de Medios: Actualmente se encuentran en pleno desarrollo las diferentes campañas publicitarias incluidas en el Plan. **5%**

- Desarrollar promociones que generen valor agregado para el producto: Se implementa con gran éxito el coleccionable, mismo que culminó en el mes de julio. En la actualidad se está en conversaciones con autoridades del MEP para iniciar la campaña promocional dirigida a los padres de familia para apoyar a las escuelas a través de la compra de lotería Popular y la adquisición de productos promocionales. **5%**

- Distribución de los Productos: Se mantiene reuniones con personeros de diversas entidades para trabajar en lo referente a la colocación de los Tiempos desmaterializados. **5%**

- Evaluación del comportamiento de la devolución en la compra de excedentes: Se llevan a cabo reuniones mensuales entre las diferentes jefaturas que forman parte de la Gerencia de Producción y Comercialización y la Gerencia de operaciones, ello con la finalidad de evaluar tanto el comportamiento de las ventas efectivas como de la devolución de producto en la compra de excedentes. **5%**

No se requieren acciones de mejora para el año 2018

Seguimiento de Acciones de Mejora Implementadas Durante el Año 2017.

Las acciones de mejora que fueron trazadas para cumplir la meta de utilidad planteada para el año 2017 y su porcentaje de avance fueron las siguientes:

1. Monitorear la aceptación por parte de los clientes de los planes de premios de las loterías impresas a través de reportes de venta de lotería y focus group. **100%**

Esta actividad se lleva a cabo mensualmente durante las reuniones de trabajo que realiza la Gerencia de Producción y Comercialización junto con los funcionarios del Departamento de Mercadeo.

2. Desarrollar la estrategia de desmaterialización de la Lotería Tiempos Pre impresos, para definir cambios en el diseño y canales de distribución de esta lotería. **100%**

Se están llevado a cabo reuniones con personeros de diversas instituciones para explicar los alcances y requerimientos para la realización del proyecto y su posible implementación.

3. Desarrollar el Plan Promocional a ejecutar durante el año 2017 en el que se incluya las promociones de los productos de la JPS. **100%**

Actualmente se trabaja en la elaboración del cronograma de implementación del Plan Promocional y se mantienen mesas de trabajo con los responsables de cada una de las áreas que componen la Gerencia de Producción y Comercialización con la finalidad de que todos los involucrados participen activamente del Plan promocional.

4. Informar a los costarricenses sobre los planes de premios vigentes durante el año 2017 y promociones a través de campañas publicitarias que incluyen, anuncios televisivos, cuñas radiales, Facebook, entre otros. **100%**

Las campañas publicitarias se encuentran en ejecución en la actualidad y la página de Facebook está actualizada con respecto a los planes de premios que se ofrecen en los diferentes sorteos.

5. Distribuir durante el año 2017 el excedente de las loterías pre impresas entre los vendedores con categorización AA y AAA. **100%**

La categorización está siendo aplicada cuando de distribuir el excedente de las loterías se trata. Ello ha permitido la colocación de este de una manera más equitativa.

6. Colocar el 100% de la lotería disponible para asignar como cuota según el disponible generado durante el trimestre anterior. **100%**

   Se trabaja cada mes en atraer la mayor cantidad de interesados en formar parte de la fuerza de ventas de la institución, ello con la finalidad de cubrir el déficit de vendedores que hay en la actualidad.

7. Continuar con la implementación del Proyecto de Distribución y Post Venta de las loterías impresas, para aumentar los canales y cambio de premios. **100%**

Se está tramitando el proceso de contratación correspondiente para implementar el proyecto.

RESUMEN GENERAL DEL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES
AL 31 DE DICIEMBRE, 2017

CATEGORIA	RANGO TRIMESTRAL	CANTIDAD	%
Indicador cumplido (IC)	100% o más	2	100%
Indicadores parcialmente cumplidos(IPC)	1% a 99%		
Indicadores no cumplidos (INC)	0%		
Total de indicadores		2	100%

GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

Introducción

Corresponde a la Gerencia Desarrollo Social el establecer los mecanismos necesarios para ejercer en forma eficiente la supervisión, el control así como la organización y dirección del área social con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de distribución de utilidades propuestos mediante la evaluación del Plan Operativo Institucional para el año 2017, utilizando como herramienta los indicadores propuestos que permiten medir los resultados a mostrar en el presente informe.

Para lograr sus objetivos la Gerencia Desarrollo Social cuenta con las unidades administrativas especializadas como lo es el Departamento de Gestión Social y la unidad de Fiscalización de Recursos Transferidos, las cuales contribuyen con el mejoramiento del servicio que se brinda a las organizaciones de bienestar social a las cuales la Junta dirige sus mejores esfuerzos para que año a año se incremente los recursos para que la Gerencia Desarrollo Social obtenga como su principal producto la asignación de esos recursos considerando los distritos establecidos como prioritarios.

Los procesos sustantivos que generan los indicadores son los de Gestión Social en lo que se refiere a la transferencia de los recursos provenientes de las utilidades generadas de los diferentes productos que comercializa la Junta de Protección para el 2017, tomando en consideración la priorización de los distritos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Para realizar la evaluación anual de los objetivos estratégicos del año 2017, según corresponde al área social, se contó con cifras y datos proporcionados por los sistemas y las proyecciones de los recursos a distribuir, por ejemplo; los cuales estuvieron sujetos a variaciones en el tiempo debido a factores que influyen en la proyección, como lo es la devolución y pago de premios y la inclusión en el mercado de nuevos productos, no obstante para la evaluación anual se cuenta con datos reales producto de las liquidaciones de cada uno de los sorteos y juegos.

Una vez que se determinaron los recursos a distribuir, se procedió a realizar la distribución para cada uno de los programas y áreas conforme lo establece la Ley Nº 8718 "Autorización para el Cambio de Nombre de la Junta de Protección Social y Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales", de la siguiente manera:

DETALLE DE LOS RECURSOS A DISTRIBUIR 2017 POR PROGRAMA

Programa	Monto
Apoyo a la Gestión	₡15.286.549.686,89
Proyectos Específicos	₡8.950.912.348,99
Extraordinario 2 (proyectos)	₡3.839.402.000,00
Giros Directos	₡9.191.755.277,25
Total de Recursos a Distribuir	**₡37.268.619.313,13**

Fuente: Sistema de Proyecciones.

Para la evaluación anual se incluye en el parámetro de proyectos específicos lo correspondiente al presupuesto extraordinario 2 por un monto de ¢3.839.402.000 proveniente de períodos anteriores el cual se comunicó mediante oficio GG-GAF-DCP-1037-2017 y aprobado por la Contraloría General de la República mediante oficio DFOE-SOC-0913, por lo que lo que corresponde el monto total a considerar en los recursos a distribuir estimados en proyectos ¢12.790.314.348,99.

Es importante destacar que el porcentaje de cumplimiento depende de factores externos, fundamentalmente en el acatamiento de requisitos legales, presentación de liquidaciones, firma de convenios, presentación de documentos legales, cuotas obrero patronales ante la C.C.S.S.; además los proyectos específicos están sujetos a procesos que superan el tercer trimestre debido a trámites de contratación y consolidación de los mismos y el proceso de adjudicación y la generación de los respectivos recursos y su respectiva modificación presupuestaria.

En lo que respecta a los recursos efectivamente asignados, se tomaron en cuenta los reportes suministrados por el Sistema de Beneficiarios para cada uno de los programas y áreas.

Producto de la comercialización de las Loterías que administra la Junta de Protección Social, conforme a la Ley 8718 "Autorización para el Cambio de Nombre de la Junta de Protección Social y Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales", le corresponde distribuir los recursos a beneficiarios, organizaciones de bienestar social, públicas y privadas, que atienden a diferentes sectores de la población.

De igual manera, provee recursos para las ayudas técnicas a personas con discapacidad física, mental o sensorial a través de convenios con organizaciones públicas y privadas, así como el financiamiento de proyectos específicos para las organizaciones para cubrir necesidades que no son contempladas en los recursos que se distribuyen para solventar las necesidades básicas (apoyo a la gestión) de los beneficiarios de las organizaciones de bienestar social.

Para los efectos del programa la Junta de Protección Social define la misión y los siguientes objetivos estratégicos:

Misión del Programa 4

"Transferir recursos a las instituciones beneficiarias y brindar ayudas técnicas a personas con discapacidad física, mental o sensorial, oportunamente, mediante la optimización de los procedimientos de distribución y coordinación con los entes externos."

Objetivo Estratégico

"Optimizar la entrega de utilidades a distribuir en concordancia con lo establecido en el Plan del Sector Social, con la finalidad de coadyuvar en la cobertura de las necesidades de los beneficiarios.

Indicador 1.4

Incrementar en un 4% en los recursos asignados a organizaciones de bienestar social de los distritos prioritarios respecto a los recursos asignados en el año anterior

Fórmula del indicador	Porcentaje indicador propuesto	Porcentaje alcanzado trimestre o semestre anterior	Porcentaje alcanzado trimestre actual	Porcentaje acumulado al trimestre actual	% Cumplimiento
(Recursos asignados a organizaciones de los 75 distritos prioritarios año actual / Recursos asignados año anterior)-1*100	4%	8.34%	14,73%	14,73%	368,25%

Indicador 1.5

Porcentaje de recursos asignados a organizaciones de bienestar social respecto a los recursos proyectados.

Fórmula del indicador	Porcentaje indicador propuesto	Porcentaje alcanzado trimestre o semestre anterior	Porcentaje alcanzado trimestre actual	Porcentaje acumulado al trimestre actual	% Cumplimiento
Recursos asignados / recursos proyectados) *100	100%	69%	31.67%	100.67%	100.67%

Resultados del seguimiento

Para el indicador 1.4, que corresponde a un desempeño de un 4% de incremento en los recursos asignados a las organizaciones de los distritos prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo y que reciben recursos de los programas de apoyo a la gestión y proyectos específicos, tomando en consideración los recursos asignados al 31 de diciembre del año 2016 que ascienden a ₡2.342.049.867, respecto a los recursos asignados a la misma fecha del presente año por el monto de ₡2.687.108.366, se logra un 14,73% de incremento,

superando el 4% programado. Por lo que el porcentaje de avance de la meta alcanza más del 100%. El detalle de las utilidades por mes se muestra en el siguiente cuadro:

APOYO A LA GESTIÓN			
MES	**2016**	**2017**	**% AUMENTO**
ENERO	270.120.965,79	252.816.790,18	-6,41
FEBRERO	90.851.598,57	163.481.916,87	79,94
MARZO	446.184.244,66	550.155.400,13	23,30
ABRIL	179.260.045,78	130.831.783,51	-27,02
MAYO	146.462.482,14	152.107.510,22	3,85
JUNIO	113.581.429,44	118.649.940,26	4,46
JULIO	142.678.732,00	115.240.016,64	-19,23
AGOSTO	143.115.894,18	97.861.426,99	-31,62
SETIEMBRE	126.867.009,48	216.311.652,56	70,50
OCTUBRE	175.421.870,99	246.495.210,91	40,52
NOVIEMBRE	132.403.226,17	180.862.628,62	36,60
DICIEMBRE	96.822.895,29	132.624.179,66	36,98
TOTAL	**2.063.770.394,49**	**2.357.438.456,55**	**14,23**
PROYECTOS	278.279.473,00	329.669.910,00	18,47
TOTAL GENERAL	**2.342.049.867,49**	**2.687.108.366,55**	**14,73**

Es importante aclarar que para este indicador se toman en cuenta estrictamente los distritos prioritarios definidos en el Plan Nacional de Desarrollo y los recursos, tanto del programa de apoyo a la gestión y proyectos específicos, que se distribuyeron en las organizaciones ubicadas en dichos distritos, por lo tanto difiere de la metodología que se aplica en el informe generado por el Departamento de Gestión Social debido fundamentalmente a la línea base inicial que se utiliza para su evaluación.

En lo que respecta al indicador 1.5, recursos asignados a organizaciones de bienestar social por un monto de ₡37.520.244.555 respecto a los recursos proyectados (₡37.268.619.313) se logra un avance del 100,67%, se considera como indicador cumplido, fundamentalmente como consecuencia de la incorporación del extraordinario 2, en el mes de setiembre aumenta la estimación de los recursos, los cuales corresponden a recursos para financiar proyectos específicos que por su fecha de aprobación por parte de la Contraloría General de la República, apenas se inicia con los respectivos trámites para la recomendación de dichos proyectos ante Junta Directiva, por lo que su consecución se dió durante el último trimestre del año.

Adicionalmente, es importante resaltar que cada trimestre la base de cálculo varía de conformidad a los datos que se generan en el sistema de proyecciones institucional, por lo que el "porcentaje de avance del trimestre actual" se realiza por diferencia entre el acumulado al trimestre actual y el dato del trimestre o semestre anterior.

Las organizaciones sociales que reciben recursos a través de los Programas de Apoyo a la Gestión y Giro Directo se benefician de la entrega oportuna, con el fin de solventar necesidades en lo que se refiere a: Alimentación, vestuario, diversión y salud, alojamiento, entre otras, que coadyuvan en la Calidad de Vida de los beneficiarios directos en las diferentes áreas de atención.

En lo que respecta al crecimiento de los recursos asignados a las organizaciones que se ubican en los distritos prioritarios (indicador 1.4) se cumple de conformidad con los recursos generados y disponibles para distribuir al finalizar el año 2017, tomando en consideración las actividades definidas en el Sistema de Planeación Estratégica elaborando estudios de supervisión a los programas de bienestar social, evaluando en sitio los proyectos, preparación de las propuestas de distribución y realizar los trámites respectivos para su aprobación por parte de la Gerencia de Desarrollo Social y los respectivos giros de recursos.

Para lo que corresponde a los recursos asignados a las organizaciones beneficiarias de conformidad a los artículos 8 y 13 de la ley 8718, respecto a los recursos proyectados (indicador 1.5), se cumple con la distribución de los recursos generados al cuarto trimestre del año para los programas de apoyo a la gestión y giros directos, tomando en consideración las actividades definidas en el Sistema de Planeación Estratégica elaborando estudios de supervisión a los programas de bienestar social, evaluando en sitio los proyectos, levantando listados de necesidades en coordinación con los entes rectores para luego preparar las propuestas de distribución y realizar los trámites respectivos para su aprobación por parte de la Gerencia de Desarrollo Social y los respectivos giros de recursos.

Considerando los aspectos positivos internos tenemos que el Departamento de Gestión Social, logra distribuir los recursos correspondientes al cuarto trimestre, entre las organizaciones de bienestar social ubicadas en los distritos prioritarios, lo cual permite que puedan cumplir con los objetivos de su gestión.

De igual manera, en cuanto a las acciones de mejora para el año 2016, durante el año 2017 el Departamento de Gestión Social logra un avance significativo en las recomendaciones de los proyectos ante Junta Directiva con el fin de consolidar dichas acciones durante este año.

Con el fin de optimizar la distribución de los recursos y mejorar los mecanismos de control requeridos, las Unidades Administrativas involucradas en el proceso, cuentan con un cronograma para el giro mensual de los dineros, con el cual se garantiza que las distribuciones se realicen en la primera quincena de cada mes, para que el giro se haga efectivo a más tardar los días 20 de cada uno de ellos, lo que recae en que no se establecen aspectos negativos a nivel interno.

Como aspectos positivos externos podemos destacar que en el periodo, las organizaciones beneficiarias cumplen con los requisitos legales que permiten la conformación de la nómina de la Institución para la asignación de los recursos, beneficiándose de esta manera a un mayor número de personas, lo que trasciende en que no se establecen aspectos negativos externos y por tanto en no requerir el planteamiento de acciones de mejora producto del cumplimiento con las metas propuestas para el año 2017.

Acciones de Mejora 2016:

En virtud del resultado del indicador 1.5 y en lo que respecta a los recursos que corresponden a proyectos específicos y la aprobación del presupuesto extraordinario 2 en el mes de setiembre, durante el último trimestre se logra recomendar ante Junta Directiva los proyectos que pertenecen a esos recursos, a saber:

1- Referente a los proyectos que trascendieron al año 2016, dado que no se aportó oportunamente la documentación faltante, se tiene que: 25 se encuentran aprobados, 3 pendiente de aprobación, 7 desestimados y 6 en proceso de valoración.

Se indica que a los proyectos en proceso de valoración se les dará prioridad en el periodo 2018. Se aclara que a algunos de ellos fue necesario volver a realizarles la valoración por parte del profesional en ingeniería. Esto en ocasión de la jubilación del ingeniero que tuvo a cargo el proyecto. Otros están presentando documentación faltante.

2- Con respecto a los fondos no utilizados del período 2016, se tiene que:

a) En las áreas de Fortalecimiento de Instituciones de Asistencia Médica –Prevención y Atención del Cáncer, los fondos se consideraron para definir la prioridad 2017. Esto se realizó de acuerdo a lo planteado.

b) En el área de Atención y prevención de Enfermedades de Transmisión Sexual (VIH-SIDA), los dineros no asignados, se utilizaron para dar contenido al proyecto 155-2017, a nombre de la Caja Costarricense de Seguro Social, denominado Acceso Universal al diagnóstico temprano y tratamiento de la infección por el virus de la Inmunodeficiencia Humana VIH, por un monto de ¢500,500,000.00.

El Departamento de Gestión Social, remitió el proyecto mediante oficio GG-GDS-GS-DR-1324-2014 ante Junta Directiva y fue aprobado por el Órgano Colegiado, según consta en acuerdo JD-1312, artículo IV), inciso 4), sesión ordinaria No. 48-2017, celebrada el 18 de diciembre, 2017.

c) En relación con la acción de mejora para uso de los remanentes de otras áreas, correspondientes a períodos anteriores, se indica que el Ministerio de Justicia presentó proyecto para la construcción del Centro Juvenil Zurquí.

Es así como el Departamento de Gestión social, mediante oficio GG-GDS-GS-DR-1765-2017, recomienda a la Gerencia General "elevar a Junta Directiva la propuesta planteada por el Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisiciones de Bienes y Servicios para el fortalecimiento de la infraestructura del Centro Juvenil Zurquí, específicamente el financiamiento de una primera etapa que consta de la construcción de la Sección Femenina que es la principal carencia del Centro, con un costo de ¢2.224.936.000,00, proyecto en el que se invertirían los siguientes recursos del área de Personas Menores de Edad Privadas de Libertad:

- ¢479.923.979.82, disponible del año 2016,
- ¢563.258.600.00, presupuesto año 2017,
- ¢558.140.000.00, presupuesto año 2018
- ¢224.192.993.36, presupuesto del año 2019

Además, se propone tomar del área de Explotación Sexual Comercial:

- ¢137.538.426.82, remanentes del año 2016
- ¢261.882.000.00, remanentes del año 2017

Durante el 2018 el Patronato de Construcciones ejecutará las obras preliminares indispensables para el desarrollo del proyecto, a saber: Planta de Tratamiento de aguas residuales y Pozo y tanque de agua potable.

Igualmente, en dicho período se concretarán los diseños y se actualizarán los presupuestos de las obras.

La propuesta de utilizar recursos remanentes del área de explotación sexual se fundamenta en lo indicado en la Ley 8718, penúltimo párrafo del artículo 8), por cuanto el proyecto contribuirá a mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria, aportando además al cumplimiento de lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 en materia de infraestructura para el Sistema Penitenciario.

Se indica que, pese a que la acción de mejora se planteó para utilizar remanentes de periodos anteriores, se consolida la recomendación de este proyecto con recursos del área de Menores Privados de Libertad, periodos del 2016 al 2019.

Esta acción de mejora, dado que está planteada por etapa, las cuales contemplan los periodos comprendidos entre el periodo 2016 hasta 2019, será considerada en los informes de rendición de cuentas respectivos hasta tanto se concluya este proyecto.

RESUMEN GENERAL DEL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES AL 31 DE DICIEMBRE, 2017

CATEGORIA	RANGO TRIMESTRAL	CANTIDAD	%
Indicador cumplido (IC)	100% ó más	2	100%
Indicadores parcialmente cumplidos(IPC)	1% a 99%	0	
Indicadores no cumplidos (INC)	0%	0	
Total de indicadores		2	100%

ANEXO No. 3: MATRIZ DE RESULTADOS POR PROGRAMA (MRP)

Institución: Junta de Protección Social

2017

Programa: 4 GESTIÓN SOCIAL

MISIÓN: Transferir recursos a las instituciones beneficiarias y brindar ayudas técnicas a personas con discapacidad física, mental o sensorial, oportunamente, mediante la optimización de los procedimientos de distribución y coordinación con los entes externos.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL: Optimizar la entrega de recursos a distribuir, otorgando prioridad a los distritos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, con la finalidad de coadyuvar en la cobertura de las necesidades de los beneficiarios (JD-330 del 10/06/2015)

Productos	Objetivos Estratégicos del Programa	Indicadores	Fórmula	Desempeño Histórico				Metas	Alcanzado		Porcentajes de Cumplimiento de las metas anuales	
				(e)				Metas (f)	Expresión numérica (g)	Resultado (h)	(i)=(h)/(f)*100	Valoración (j)
(a)	(b)	(c)	(d)	2013	2014	2015	2016	2017				
1.- Asignación de Recursos	Establecer los mecanismos necesarios para ejercer en forma eficiente la supervisión, el control asi como la organización y dirección del area social con el proposito de alcanzar los objetivos y metas de distribución de utilidades.	Incrementar en un 4% en los recursos asignados a organizaciones bienestar social de los distritos prioritarios respecto a los recursos asignados en el año anterior.	(Recursos asignados a organizaciones de los 75 distritos prioritarios año actual / recursos asignados año anterior)-1*100	N/A	N/A	N/A	7%	4%	(2.687.108.366 / 2.342.049.867)-1*100	14.73%	368.25%	IC
		Porcentaje de recursos asignados a organizaciones bienestar social respecto a los recursos proyectados.	(recursos asignados / recursos proyectados) x 100	N/A	N/A	N/A	90.30%	100%	37.520.244.555 / 37.268.619.313 *100	100.67%	100.67%	IC

Evaluación IV Trimestre 2017 POI

ANEXO 1: MATRIZ DE RESULTADOS POR PROGRAMA (MRP)

Institución: Junta de Protección Social

Programa: 2 (UTILIDADES)

Objetivos Estratégico Institucional: Incrementar las utilidades netas, al menos un 4% anual por encima de la inflación, mediante la mejora de los productos actuales.

Productos (a)	Objetivos Estratégicos del Programa (b)	Indicadores (c)	Fórmula (d)	Desempeño Histórico (e)				Indicador (f)	Alcanzado		Porcentajes de Cumplimiento de los indicadores anuales	
				2013	2014	2015	2016	2017	Expresión numérica (g)	Resultado (h)	(i)=(h)/(f)*100	Valoración (j)
Usuarios y beneficiarios: Programas sustantivos.	Generar y transferir mayores utilidades netas con la finalidad de colaborar con los programas desarrollados por las instituciones y organizaciones de bienestar social.	Porcentaje de utilidades netas después de impuesto, respecto a las ventas efectivas liquidadas. 13,38% (Resultado-Efecto)	(Utilidades netas después de impuesto liquidadas año x/Ventas efectivas liquidadas año x) 100	17.25%	13.59%	15.20%	14.85	13.38	(37,911,214,845/248,588,435,900)*100	15,25%	114%	Meta Cumplida
		Porcentaje de variación en los utilidades netas después de impuesto, respecto a las utilidades netas después de impuesto del periodo anterior. 11,09% (Resultado-Efecto)	(Utilidades netas después de impuesto año x/ utilidades netas después de impuesto año x-1) -1*100	16.35%	-12.21%	27.11%	-2.35%	11.09%	(37,911,214,845/32,652,592,934) -1*100	16,10%	145%	Meta Cumplida

Responsable que suministra la información: Claudio Madrigal Guzmán
Cargo: Gerente de Producción y Comercialización
Telefono: 2522-2201
Correo electrónico: cmadrigal@jps.go.cr