

Rediseño de procesos: Proyecto de modernización de la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos

Órgano Interno de Control
en la Secretaría de Gobernación

De acuerdo al Plan Estratégico para el año 2003 del Órgano Interno de Control (OIC) en la Secretaría de Gobernación (SEGOB) su misión es “Coadyuvar proactiva y eficazmente con la Secretaría de Gobernación, a que ésta cumpla de manera óptima los objetivos que motivan su existencia, dentro de un marco de honestidad y transparencia”, lo que se conjunta con la visión de “Contribuir decisivamente a que la Secretaría de Gobernación haya logrado la confianza y credibilidad de la sociedad por su honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia”.

Para lograr lo anterior, se han fijado objetivos estratégicos, entre los que se encuentran: Apoyar a la Secretaría para que cuente con las mejores prácticas que ayuden a establecer estándares en la programación y uso de recursos. Eliminar duplicidades en programas y estructuras. Identificar y proponer mejoras en los procesos o servicios sustantivos que

otorga. Ser un equipo multidisciplinario, profesional, confiable y con actitud de servicio. Contar con metodologías que garanticen el adecuado cumplimiento de los objetivos trazados y que permitan la detección oportuna de irregularidades relevantes. Promover el uso y la optimización de la tecnología de información para mejorar la eficiencia de los procesos y/o servicios. Asegurar la difusión oportuna de la normatividad. Y proponer las mejoras prácticas para favorecer la simplificación administrativa e implantar acciones en todos los niveles, que ayuden a dar solución a los problemas, con alto impacto en la transparencia y el abatimiento de posibles conductas irregulares.

Uno de los principales retos del OIC ha sido generar acciones que inhiban la corrupción e impulsen la transparencia, debido a esto, la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos (DGAJyS) es considerada como crítica en la Secretaría de Gobernación, ya que cuenta con atribuciones de impacto a la sociedad en materia de trámites y servicios; está compuesta por áreas susceptibles a la corrupción; tiene complejidad en sus procesos y está sometida a actualización normativa (Proyecto de nueva Ley de Juegos y Sorteos en el Congreso de la Unión y del Reglamento a la Ley actual).

Por las razones mencionadas, se tomó la decisión de realizar un análisis más profundo del área para detectar oportunidades de mejora, diseñar esquemas encaminados a mejorar sus procesos y darle viabilidad orgánica y funcional; en este esfuerzo confluyeron la Subsecretaría de Gobierno, la Dirección General de Tecnologías de la Información, la propia Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos y este Órgano Interno de Control.

El grupo de trabajo se concentró en el desarrollo de un proyecto de modernización integral de la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos, el cual en su primera fase se enfoca al área de Emisión de Permisos y posteriormente a las áreas de Inspección, Finiquitos y Espectáculos en Vivo, con el objetivo estratégico de “Mejorar la calidad y la transparencia en los trámites y servicios, así como reducir los tiempos de atención a la ciudadanía en la expedición de permisos para juegos y sorteos”.

Se fijaron objetivos específicos para *Rediseñar y Mejorar los Procesos Clave*, con el propósito de estandarizar y mejorar los procesos para reducir los tiempos de respuesta y elevar la calidad del servicio; *Rediseñar la Estructura Organizacional*, para que los procesos rediseñados funcionen adecuadamente, generando mecanismos que permitan mejorar la satisfacción del personal, a través del análisis de puestos y perfiles, evaluación del desempeño, capacitación del personal y mejoramiento del clima organizacional en el área; *Sistematización de Procesos*, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios (permisionarios) de juegos y sorteos mejorando la capacidad de respuesta, la entrega de servicios, y el acceso remoto a los servicios.

Una vez establecidos los objetivos se realizó la recopilación de información y el análisis de los criterios, normas, políticas y procedimientos del área, con el objeto de realizar cambios en los procesos de recepción, revisión y reenvío de documentos internos y de mejorar el proceso de expedición de permisos.

En dicho análisis se detectó que la expedición de permisos para Sorteos constaba de 124 pasos, mismos que incluían 3 revisiones de documentación, 5 revisiones al permiso y 55

pasos que agregaban muy poco valor al proceso y representaban el 44.36% del total del proceso.

El tiempo promedio total en expedir un permiso era de 51 días, considerando el tiempo del permisionario (pago y entrega de fianza), con un mínimo de 19 días y un máximo de 78 días. El tiempo promedio en expedir un permiso, sin considerar el tiempo atribuible al permisionario era de 39.7 días, con un mínimo de 10 días y un máximo de 66 días.

Por otra parte, la expedición de permisos para Juegos constaba de 98 pasos, los que incluían 2 revisiones de documentación y 4 revisiones al permiso, los pasos que no agregaban valor al proceso eran 14 y representaban el 14.28% del proceso. La mayor parte del tiempo del proceso, transcurría desde la generación del permiso hasta el envío del mismo, 10.93 días en promedio, y representaba el 74.43%, esto era atribuible a la DGAJyS. El tiempo promedio total del proceso era de 14.68 días, sin considerar el tiempo que tarda el permisionario en pagar.

Derivado del análisis del flujo de los procesos se detectaron diversas oportunidades de mejora, entre las que destacan: Obsolescencia tecnológica, equipo de cómputo y software, además de un gran número de bases de datos y archivos; procesos fragmentados y con un gran número de pasos, lo que causaba retrasos en la entrega de permisos y frecuentes inconformidades de los permisionarios, reflejando falta de coordinación y comunicación entre las áreas e ineficiencia en su operación; discrecionalidad en el cobro de derechos por la expedición de permisos, ausencia de criterios y falta de homologación en el otorgamiento de los permisos; incremento de la demanda de permisos y disminución de personal.

Enmarcado en la Agenda Presidencial de Buen Gobierno y tomando en cuenta las tres líneas estratégicas para alcanzar los objetivos fijados: Rediseño de procesos; sistematización de los procesos, y rediseño de la estructura organizacional, se diseñó un “Modelo para la Efectividad en Juegos y Sorteos”, dando como resultado las siguientes propuestas y mejoras:

Rediseño de Procesos: El proceso de expedición de permisos para Sorteos, se redujo en un 60%, lo cual representa la obtención del permiso en 50 pasos, mientras que el proceso de expedición de permisos para Juegos, disminuyó en un 74.5%, y representa la obtención del permiso en 25 pasos.

Sistematización de Procesos: Reducción de reportes y pasos dentro de los procesos, así como transparencia a la emisión de permisos.

Rediseño de la Estructura Organizacional: Para lograr el desarrollo del capital humano, se propuso establecer una alineación de estructuras y procesos, de acuerdo a las descripciones de puestos y a los requerimientos de los procesos rediseñados, un proceso de medición del desempeño con objeto de mejorar la satisfacción de los permisionarios y la calidad del servicio, orientar la capacitación a las necesidades organizacionales, y realizar encuestas de clima organizacional para monitorear la satisfacción del personal.

Además de las anteriores, se hicieron las siguientes sugerencias:

- Instalar un Comité Interno para la revisión y/o rediseño de los Manuales de Organización y Procedimientos.
- Elaborar un programa de incentivos encaminados a reconocer el esfuerzo de los empleados que aporten elementos

para mejorar el servicio, hacer más eficientes los procesos o contribuyan a mejorar el ambiente laboral.

- **Diseñar Programas de Capacitación** relacionados con el manejo del sistema, mejora de actitud del personal e inducción al puesto.

La modernización integral de Juegos y Sorteos impacta fuertemente en la agenda de Buen Gobierno en lo que se refiere a:

Gobierno que Cueste Menos: El proyecto genera ahorros en el corto plazo, básicamente en consumibles.

Gobierno de Calidad: La certificación del proceso de expedición de permisos para juegos y sorteos bajo la Norma ISO-9001:2000. Disminución de tiempos de respuesta y constitución del Comité de Calidad para seguimiento a la certificación.

Gobierno Profesional: Participación del personal en la mejora de procesos. Análisis de puestos y perfiles. Personal capacitado, mejor clima organizacional.

Gobierno Digital: La interacción con el usuario a través de Internet para tramitar permisos, obtener información y acceder a los servicios que se brindan. El proyecto se sustentó en el diseño e implantación de un sistema integral de información que permite la interacción de las diversas áreas que intervienen en el proceso de expedición de permisos para juegos y sorteos, con la finalidad de controlar y dar seguimiento al tiempo real del proceso.

Gobierno con Mejora Regulatoria: Actualización de la normatividad. La actual Ley de Juegos y Sorteos data de 1947 y carece de reglamento.

Gobierno Honesto y Transparente: Mejor imagen de la DGAJyS ante la sociedad. Para este fin se han generado permisos tipo para sorteos y se han homologado los criterios, tanto de recepción de solicitudes, como de dictaminación de mecánicas.

La metodología utilizada por este OIC considera un análisis de “Mejores Prácticas”, por lo que se realizó una investigación del funcionamiento de juegos y los sorteos en otros países (Canadá, Costa Rica, España, Estados Unidos, Holanda, Puerto Rico y Reino Unido), mismo que arrojó sugerencias para plantear en el futuro esquemas de descentralización de la vigilancia de juegos y sorteos hacia las entidades en donde la Federación, sin perder la rectoría de su regulación, conceda a los estados participación operativa de vigilancia y control, incentivándolos a través de participación en la recaudación.

En materia de normatividad resulta claro que es urgente actualizar la Ley Federal de Juegos y Sorteos, y emitir el reglamento correspondiente, así como iniciar la regulación de nuevas modalidades de juego tales como: casinos por internet, lotería instantánea, bingos, etcétera.

La instrumentación en el rediseño del proceso y su implantación se programó de la siguiente forma:

- 1.- Mapeo de procesos.
- 2.- Aterrizaje de los procesos rediseñados.
- 3.- Propuesta de nueva estructura.
- 4.- Descripción de puestos.

-
- 5.- Capacitación y entrenamiento.
 - 6.- Adecuaciones al sistema actual.

Como conclusión se destaca como ejemplar, el trabajo en equipo realizado por diferentes áreas al interior de la Secretaría de Gobernación; un proceso rediseñado e implantado; enmarcado en la Agenda de Buen Gobierno; un proyecto enfocado a transparentar los trámites y servicios que ofrece la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos y la identificación de áreas de oportunidad que conllevan a recomendaciones, propuestas y mejores prácticas.