

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 - 2015



A AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN
Y CONTROL SOCIAL DEL JUEGO

JUEGO JUSTO, TRANSPARENTE Y LEGAL



Ministerio de
**ECONOMÍA
Y
FINANZAS PÚBLICAS**

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

DIRECCIÓN GENERAL

V. Mario Cazón Morales

COORDINACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

Manuel Rodríguez Martínez

APOYO:

Guillermo Gonzáles Cuenca

Luz Andrea Bustillos Salazar

CITE: AJ/DE/DNJ/RAE/86/2012

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA EJECUTIVA N° 02-00086-12

La Paz, 22 de junio de 2012

VISTOS:

El Informe CITE: AJ/DNAF/INF/82/2012 de 11 de junio de 2012 y el Informe CITE: AJ/DNJ/DGJ/INF/160/2012 de 22 de junio de 2012 y todo lo demás que convino ver y se tuvo presente.

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar de 25 de noviembre de 2010, se crea la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego – AJ, como una institución pública, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independencia administrativa, financiera, legal y técnica, supeditada al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con jurisdicción y competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.

Que, la Ley N° 1178 establece que el Sistema de Programación de Operaciones es el que traduce los objetivos y planes estratégicos de toda entidad pública, los mismos que deben ser concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en cuanto a los resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo.

Que, el Artículo del Decreto Supremo N° 29272, aprueba el Plan General de Desarrollo Económico y Social "Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, soberana, productiva y Democrática para Vivir Bien – Lineamientos Estratégicos", con la finalidad de orientar y coordinar el desarrollo del país en los procesos de planificación sectorial, territorial e institucional.

Que, el inciso b) del artículo 2 del sistema de Planificación Nacional (SISPLAN), aprobado por Resolución Suprema N° 216779 de 26 de julio de 1996, establece "La programación de mediano y largo plazo que orienta los recursos y asigna tareas para el cumplimiento de los objetivos de la visión de largo plazo".

Que, el Parágrafo II del artículo 11 del Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN), aprobado con Resolución Suprema N° 216779 de 26 de julio de 1996, establece "El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los planes y programas de mediano y largo plazo en actividades a ejecutar, recursos a utilizar y resultados a alcanzar por las instituciones en el corto plazo".

Que, el inciso a) del Artículo 7 de la Resolución suprema N° 225557 de 1 de diciembre de 2005 que aprueba las Normas Básicas de Programación de Operaciones, se interrelaciona con el Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN) de manera que: "Permite definir los objetivos, políticas, programas y proyectos, de los planes generales y sectoriales de desarrollo, a nivel nacional, departamental, regional y municipal, y de los Planes Estratégicos Institucionales, a los cuales debe sujetarse el Programa de Operaciones Anual de cada entidad y órgano público según sus competencias institucionales".

Que, el Plan Nacional de Desarrollo responde a los lineamientos estratégicos del Estado Plurinacional de Bolivia, e incluye los proyectos que serán ejecutados dentro la nueva concepción del desarrollo boliviano, del país que nos proponemos construir y de la estrategia para conseguirlo. El Plan Nacional de Desarrollo se enmarca dentro de una Bolivia Democrática, Digna, Soberana, Productiva, Sostenible y con proyecciones, los cuales inciden en las condiciones institucionales y políticas de largo plazo.





AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN
Y CONTROL SOCIAL DEL JUEGO
SERVIDO PÚBLICO, TRANSPARENTE Y LEGAL



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Que, el Plan Estratégico Institucional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego – AJ, responde a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, y ha sido formulado para establecer los resultados esperados en la gestión institucional 2012-2015; motivo por el cual comprende los ámbitos o dimensiones de la gestión institucional correspondientes a la Dimensión Sustantiva, Dimensión Organizativa y la Dimensión Gerencial, dentro de la Visión, Misión, Principios y Valores de la AJ.

CONSIDERANDO:

Que, el informe CITE: AJ/DNAF/INF/82/2012 señala que las propuestas del Plan Estratégico Institucional 2012 -2015 fueron resultado de un análisis participativo y de consenso y tiene el propósito de proporcionar una herramienta de gestión y una orientación para las actividades institucionales de los siguientes años, por lo que recomienda su aprobación.

Que, el Informe CITE: AJ/DNJ/DGJ/INF/160/2012 señala que al no existir impedimento legal para la aprobación del Plan Estratégico Institucional 2012 -2015 de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego su aprobación es procedente.

POR TANTO:

El Director Ejecutivo de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego – AJ, en el marco de sus atribuciones conferidas por la Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar y el Decreto Supremo N° 0781 de 2 de febrero de 2011.

RESUELVE:

PRIMERO.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego para la gestión 2012 – 2015, el cual determina la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos y Estrategias institucionales.

SEGUNDO.- Disponer la aplicación y cumplimiento obligatorio del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego para la gestión 2012 – 2015.

TERCERO.- La Dirección Ejecutiva, Direcciones Nacionales y Direcciones Regionales quedan encargadas de la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución.

CUARTO.- Instruir a la Jefatura de Comunicación y Educación la difusión de la presente Resolución y Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015 de la Autoridad de Fiscalización y Control social del Juego, para su fiel cumplimiento.

Regístrese, comuníquese y archívese.



VMCH
BRBF
KAD
Cc: DE
DNJ
RDC
DNAF
Fs. Dos (2)

V. María Cazón Morales
DIRECTOR EJECUTIVO
AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y
CONTROL SOCIAL DEL JUEGO-AJ

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015

JULIO DE 2012

EJECUTIVOS AJ.

DESPACHO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

Veimar Mario Cazón Morales
DIRECTOR EJECUTIVO

DIRECCIONES NACIONALES

Marianela Corina Valencia Bellido
DIRECTORA NAL. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

William Paris Hurtado Morillas
DIRECTOR NAL. DE FISCALIZACIÓN

Boris Renteria Fernández
DIRECTOR NAL. JURÍDICO

Ricardo Beltrán Sanabria
DIRECTOR NAL. INF. Y TELECOMUNICACIONES

DIRECCIONES REGIONALES

Eduardo Garcés Cáceres
DIRECTOR REGIONAL SANTA CRUZ

Marcial Perez Villanueva
DIRECTOR REGIONAL COCHABAMBA

Alain Miranda Zapata
DIRECTOR REGIONAL LA PAZ

JEFATURAS

Juán José Palacios
JEFE DE AUDITORIA INTERNA

Manuel Rodríguez Martínez
JEFE DE UNIDAD COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN

GLOSARIO

AJ	Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego.
CP	Corto Plazo
CPE	Constitución Política del Estado
DE	Dirección Ejecutiva
DNJ	Dirección Nacional de Jurídica
DNAF	Dirección Nacional Administrativa y Financiera
DNIT	Dirección Nacional de Informática y Telecomunicaciones
DS	Decreto Supremo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GPR	Gestión Por Resultados
INE	Instituto Nacional de Estadística
LONABOL	Lotería Nacional de Beneficencia y Salubridad
OAJ	Oficinas de Atención al Jugador
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
UAI	Unidad Auditoria Interna
SAYCO	Sistemas de Administración y Control
SC	Staff de Comunicación
CE	Comunicación y Educación
SIAJ	Sistema Integrado de la Autoridad del Juego
SIN	Servicio de Impuestos Nacionales
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TGN	Tesoro General de la Nación

INDICE

Presentación	7
MARCO ESTRATÉGICO	
1. ANTECEDENTES DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
1.1 Antecedentes	11
1.2 Metodología de Formulación del Plan Estratégico Institucional.....	11
2. LOS JUEGOS DE AZAR EN BOLIVIA.	
2.1 Situación del Sector antes del 2011	17
2.2. Situación Actual del Sector	18
3. MANDATOS, ATRIBUCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA AJ	
3.1. Mandatos y Atribuciones Institucionales.....	19
3.2. Procesos Estratégicos de la AJ.....	20
3.2.1. Procesos Sustantivos	20
3.2.2. Procesos Organizativos-Administrativos	23
3.2.3. Procesos Gerenciales	25
3.3. Autoevaluación Institucional	26
3.4. Estructura Organizacional	29
4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	
4.1. Definiciones Fundamentales del PEI	35
4.1.1. Principios Institucionales	35
4.1.2. Valores Institucionales	37
4.1.3. Misión y Visión	41
4.2. Objetivos y Estrategias	42
4.2.1. Objetivos Estratégicos	44
4.2.2. Estrategias	47
MARCO OPERATIVO	
5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y PRESUPUESTO	
5.1. Relación entre Estrategias y Programas Estratégicos	53
5.2 Matrices de Programas Estratégicos	55
5.3. Presupuesto 2012-2015	69
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	71



PRESENTACIÓN

Crear la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, organizarla y ponerla en funcionamiento en algo más de diez meses fue un reto que demandó no pocos sacrificios de todos aquellos involucrados en este emprendimiento, reto que finalmente fue superado más que satisfactoriamente, tal como se puede demostrar en los hechos.

En una primera etapa, que comenzó un 23 de febrero de 2011, los esfuerzos de la AJ estuvieron orientados a establecer una organización administrativa y operativa con la incorporación de personal comprometido y profesional. Paralelamente, se abordaron temas sustantivos inherentes a las competencias específicas asignadas a la entidad, generando Resoluciones Regulatorias necesarias para la autorización, control y fiscalización, sanción de las actividades de explotación y desarrollo de los juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y actividades con fines benéficos desarrolladas por las personas individuales y colectivas.

El campo de acción en el cual incursionó la AJ, el de los Juegos de Azar, es de por sí conflictivo y de mucho riesgo, sobre todo los intereses empresariales de índole económico que estuvieron siempre presentes. No en vano, esta es una actividad que en todo el mundo es vigilada y controlada estrechamente por el Estado, por los excedentes económicos que genera y por los efectos perversos que puede llegar a ocasionar en la sociedad si no se la controla debidamente.

No estaríamos muy alejados de la verdad al afirmar que antes de la promulgación de la Ley de Juegos de Lotería y de Azar, en noviembre de 2010, Bolivia era una tierra de oportunidades para empresarios inescrupulosos de los juegos de azar, quienes en su mayoría evadían el pago de impuestos, y donde la contribución a la inversión social era mínima respecto a los ingresos que se generaban en este lucrativo negocio. Por otra parte, los indicios de corrupción y de enriquecimiento ilícito eran evidentes, siendo frecuentes los escándalos y denuncias en las entidades estatales encargadas de supervisar estas actividades.

Así, a fines de 2010, las autoridades del Órgano Ejecutivo y, en especial del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, decidieron establecer un marco normativo para ordenar este sector, poniendo fin a la discrecionalidad y prebendas de los

actores involucrados con la lotería y juegos de azar. Con la promulgación de la Ley de Juegos de Lotería y de Azar, nace legalmente la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, aunque su funcionamiento se efectivizó casi tres meses después.

El primer reto que enfrentó la Autoridad de Juegos fue el de conformar un equipo de profesionales idóneos, honestos, pero sobre todo con vocación de servicio público para llevar adelante la gestión de la naciente institución. Afortunadamente este equipo pudo conformarse rápidamente y la AJ inicio sus actividades atendiendo las urgencias de corto plazo, pero siempre con un horizonte y visión de mediano y largo plazo sobre el rumbo que encaminaría a la institución hacia sus máximos anhelos.

En este cometido, la AJ encaró el proceso de formulación de su Plan Estratégico Institucional, con la activa participación de la Dirección Ejecutiva, Directores Nacionales, Directores Regionales, Jefaturas y servidores públicos en general de la AJ.

Es así que en esta oportunidad se tiene la grata satisfacción de presentar el Plan Estratégico Institucional de la AJ el cual, a partir de las normas de planificación vigentes, fue construido empleando metodologías innovadoras, que rescataron necesidades, capacidades y posibilidades institucionales. Este documento, constituye el principal instrumento de gestión de la AJ, pues permite tener una visión compartida sobre los propósitos fundamentales de la entidad y define lineamientos sobre la manera en que éstos pueden ser alcanzados en el periodo 2012 – 2015; en suma, muestra de manera clara y transparente las decisiones tomadas hoy para el mañana, traducidos en objetivos, estrategias y programas que deberán cumplirse gradualmente en los plazos fijados.

Es de esperar que las acciones institucionales, sean acompañadas con el compromiso de servicio de quienes hoy tienen la oportunidad de cumplir funciones en la Autoridad de Juegos, para realizar una gestión de excelencia para toda la población boliviana, logrando los objetivos estratégicos diseñados, para la consolidación de un juego justo, transparente y legal. Este Plan, será desde ahora, un documento de lectura obligatoria para todos aquellos que deseen formar parte de este emprendimiento institucional y también para aquellos que estén interesados en comprender lo que somos, lo que buscamos y dónde queremos llegar.

Veimar Mario Cazón Morales
DIRECTOR EJECUTIVO

I. MARCO ESTRATÉGICO

1. PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PEI

1.1. ANTECEDENTES

Cualquier camino es bueno cuando no se sabe dónde se quiere llegar. Este es un principio básico que fundamenta la importancia de la planificación y de cualquier proceso de gestión que se encare de manera responsable. La Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, fue creada mediante Ley N° 060 en noviembre de 2010, aunque formalmente inició sus actividades unos meses después, un 23 de febrero de 2011.

Desde un principio, la AJ tuvo que encarar importantes tareas, incluyendo el de su propia organización, lo cual demandó un esfuerzo notable del equipo base con el cual comenzó a escribir su historia. Como muchas veces ocurre en la vida institucional en el sector público, las responsabilidades y urgencias del día a día dejaron momentáneamente de lado la formulación del Plan Estratégico Institucional, aunque desde un principio el equipo directivo de la AJ tuvo muy claras las metas y estrategias genéricas a seguir.

En la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, la tarea de formular el PEI se encaró con un equipo interno que a través de talleres y reuniones de trabajo, reunieron y procesaron la información y las propuestas de los actores involucrados en este proceso fueron incorporados paulatinamente, conforme a los objetivos institucionales.

Desde su creación, la AJ experimentó un crecimiento acelerado, pasando de contar con 42 funcionarios de planta en el 2011 a 112 en el 2012. En el campo de la regulación, control y fiscalización, también se experimentaron notables avances.

En lo social, destaca el posicionamiento alcanzado por la AJ en la opinión pública, como una entidad transparente y honesta, que cumple con la misión delegada de regular y controlar la actividad de un sector que otrora generaba millones de utilidades para pocas empresas, sin que el Estado ejerciera un rol de protección y defensa de la sociedad.

1.2. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El PEI de la AJ consideró como guías de formulación técnica las directrices metodológicas del Ministerio de Planificación del Desarrollo¹, sin embargo se aplicaron también determinados principios y técnicas de otros enfoques metodológicos, como ser el de las Dimensiones de Gestión Institucional², la Gestión por Resultados y la Planificación por Programas Estratégicos.

En cuanto a sus planteamientos centrales, el PEI de la AJ, consideró como referentes principales de sus objetivos y estrategias, los postulados de la CPE, las directrices del

1 Ministerio de Planificación del Desarrollo. Dirección General de Planificación Estratégica. Esquema metodológico para la formulación del Plan Estratégico Institucional. Versión preliminar. La Paz, Octubre 2009.

2 De acuerdo a este Modelo, la Gestión de una organización comprende tres dimensiones: la Gestión Gerencial, la Gestión Sustantiva y la Gestión Organizativa. El Plan Estratégico, que es un instrumento de Gestión toma de referente estas dimensiones para establecer sus objetivos.

PND, el Plan de Gobierno 2010 – 2015 y, por supuesto, el marco legal que fija las atribuciones, competencias y responsabilidades específicas de la AJ, en particular la Ley N° 060 y los Decretos Supremos N° 0781 y N° 0782.

A la luz de estos mandatos políticos, sociales y legales se construyó la Misión y Visión institucionales de la AJ y se determinaron Objetivos Estratégicos y Estrategias, las cuales se concretizaron en Programas Estratégicos, con sus correspondientes presupuestos de inversión y gasto.

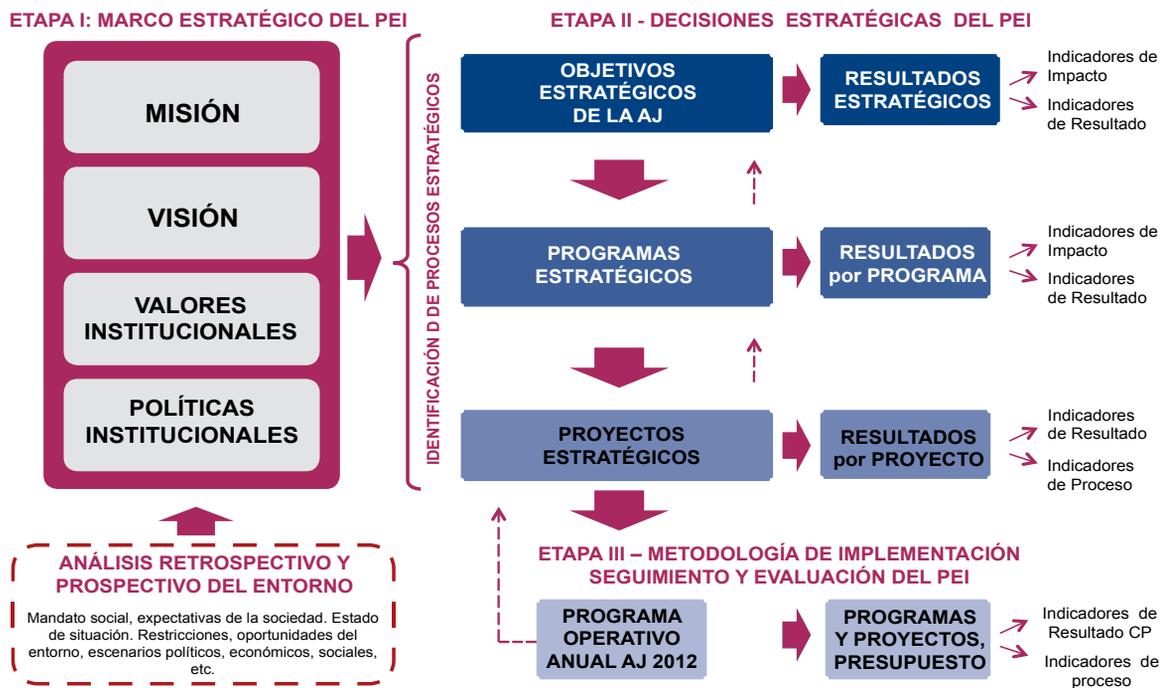
En la Figura 1 se muestra esquemáticamente el proceso de formulación y la estructura del PEI adoptado por la AJ.

1.2.1 Dimensiones de la Gestión Institucional

Un Plan Estratégico se formula primordialmente para establecer los resultados que se espera de una gestión institucional, en un tiempo y con recursos determinados.

Por este motivo, es importante comprender los ámbitos o dimensiones de la Gestión Institucional de la AJ, bajo un modelo conceptual que permita orientar luego el planteamiento de acciones concretas. El PEI de la AJ contempla tres dimensiones o ámbitos de gestión institucional: la Dimensión Sustantiva, la Dimensión Organizativa y la Dimensión Gerencial (ver Figura 2).

Figura 1. Etapas de Formulación y Estructura Básica del PEI 2012-2015



FUENTE: Guillermo Gonzales C. 2011. La Paz, Bolivia

Figura 2. Dimensiones de Gestión del PEI 2012-2015



El ámbito o Dimensión de Gestión Sustantiva, está relacionada con los procesos, objetivos, estrategias y actividades que debe desarrollar la AJ para cumplir con su Misión Institucional y con sus atribuciones específicas, descritas en la Ley N° 060, el DS N° 781 y otras disposiciones relacionadas. Este ámbito de gestión es el responsable de la entrega de los servicios o “productos” institucionales de acuerdo a las normas descritas.

La Dimensión de Gestión Organizativa, está relacionada con la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, así como el establecimiento de los procesos internos y sistemas de información necesarios para apoyar de manera efectiva la gestión sustantiva.

Finalmente, la Dimensión de Gestión Gerencial, tiene que ver con las decisiones y acciones que no son de carácter sustantivo u organizativo, pero que afectan de manera

sustancial su accionar; son temas de carácter político, de sostenibilidad institucional, gestión de relaciones con organizaciones sociales e interinstitucionales, así como el establecimiento de sistemas de información estratégica que permita definir claramente sus metas y estrategias a mediano y largo plazo; es decir, su visión estratégica de desarrollo institucional.

1.2.2 Procesos Estratégicos de la AJ

Conforme a la metodología de formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 de la AJ (ver Figura 3), una vez realizado el análisis del entorno y definidas su Misión, Visión, Principios y Valores, los objetivos estratégicos se construyen ya de manera específica considerando sus procesos estratégicos, por lo cual es importante identificarlos previamente. Se entiende por Proceso Estratégico, al conjunto de actividades que se

deben desarrollar en una institución de acuerdo a sus mandatos y responsabilidades para obtener resultados de impacto significativo en un área temática en particular.

Los Procesos Estratégicos de la AJ, agrupados en torno a las Dimensiones Sustantiva, Organizativa - Administrativa y Gerencial, son los que se indican a continuación:

Dimensión Sustantiva:

- 1. Proceso Jurídico-Normativo.
- 2. Proceso de Gestión Legal.
- 3. Proceso de Fiscalización.
- 4. Proceso de Educación..
- 5. Proceso de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- 6. Proceso de Servicios, Atención a Consultas y Denuncias.

Dimensión Organizativa – Administrativa:

- 7. Proceso de Gestión del Personal.
- 8. Proceso de Organización Interna (procesos y procedimientos)
- 9. Proceso de Tecnologías de Información y Comunicación.

Dimensión Gerencial:

- 10. Proceso de Articulación Institucional.
- 11. Proceso de Participación y Control Social.
- 12. Proceso de Gestión Estratégica e Inteligencia de Riesgos.

Figura 3. Modelo de Planificación de la AJ basado en Procesos, Resultados y Programas Estratégicos

LOS PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN RESPONDEN A SUS MANDATOS. A PARTIR DE ESTOS, SE PLANTEAN ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR DETERMINADOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN / VISIÓN INSTITUCIONAL



2. LOS JUEGOS DE AZAR EN BOLIVIA

2.1. SITUACIÓN DEL SECTOR ANTES DEL 2011

Mediante Ley N° 583 de 23 de abril de 1928 se creó la Lotería Nacional de Beneficencia y Salubridad (LONABOL) con la finalidad de generar recursos para beneficencia y salubridad. El Decreto Supremo N° 24446 de 20 de diciembre de 1996 que reglamenta la Ley N° 583, establecía que LONABOL era la única entidad pública autorizada en el territorio nacional, de administrar, fiscalizar, supervisar y regular todos los juegos de Lotería de carácter permanente, temporal o eventual; asimismo, podía organizar y comercializar directamente o a través de concesionarios los juegos de lotería. Por su parte, el Código Civil boliviano en su Artículo 909 prohibía la actividad de juegos de azar en Bolivia.

A pesar de que el Decreto Supremo precitado señalaba claramente las actividades a desarrollar, la Lotería Nacional a través de la Resolución de Directorio N° 019/2005 de 27 de septiembre del mismo año, aprobó el reglamento específico para otorgar las licencias temporales y/o eventuales para sorteos, rifas, promociones empresariales, máquinas de distracción para adultos, entre otros. En ese entendido LONABOL pese a no tener facultad o competencia para otorgar concesiones para la explotación de juegos de azar, suscribía contratos con los operadores por el lapso de dos años renovables.

Dado que como no existía suficiente sustento legal, ni capacidad de fiscalización, se generaron actos de corrupción en desmedro de los ingresos que debería percibir el país. Otros operadores, en la misma lógica de evadir sus obligaciones, recurrían a innumerables argucias jurídicas;

otras empresas pagaban lo que consideraban justo por sí mismas, sin que exista autoridad alguna que pusiera fin a este descalabro de los juegos de azar, donde los ganadores fueron pocos y los afectados muchos.

De acuerdo a algunos datos estadísticos del Servicio de Impuestos Nacionales, sobre la contribución efectuada por las empresas de azar que operaban bajo tuición de LONABOL, éstas pueden ser calificadas como irrisorias ya que llegaban a montos de Bs. 29 y Bs. 73.

La nueva Constitución Política del Estado en su Artículo 297, parágrafo I, inciso d) establece que son competencias compartidas aquellas sujetas a una legislación básica de la Asamblea Legislativa Plurinacional, cuya legislación de desarrollo corresponde a las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a su característica y naturaleza, así como la reglamentación y ejecución.

En ese sentido, el Artículo 299, parágrafo I, numeral 4 de la nueva Constitución Política del Estado, establece que los juegos de lotería y de azar son competencia compartida entre el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas.

En función a lo señalado precedentemente, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, presentó en su momento un ante proyecto de Ley de Juegos de Lotería y de Azar para que la Asamblea Plurinacional de Bolivia considere y apruebe la norma. Y así, el 25 de noviembre de 2010, el Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia promulgó la Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

Desde la promulgación de la Ley N° 060, la Autoridad de Juegos, hizo grandes avances en el control de las actividades de juegos de lotería, azar y sorteo, ya que mediante la emisión de las Resoluciones Regulatorias que complementan o aclaran las normas básicas se pudo otorgar licencias o rechazar, además de realizar la intervención y el decomiso de máquinas de las diferentes salas que operaban al margen de la norma.

La Ley de juegos y demás disposiciones legales permitieron desde el 2011 otorgar licencias a dos operadores de juegos de azar y una a LONABOL. Las dos empresas contaban con 43 salas y 2.240 máquinas, distribuidas en las ciudades de La Paz, Oruro, Cochabamba, Sucre, Tarija, Santa Cruz y Beni.

La ciudad con mayor cantidad de salas de juego es la ciudad de Santa Cruz, seguida de La Paz y Cochabamba. Al igual que en el caso de las salas, Santa Cruz tiene el mayor número de máquinas y por debajo están La Paz y Cochabamba.

Por otra parte, en cuanto a las promociones empresariales y sorteos con fines benéficos, la Autoridad de Juegos, en sus

primeros meses de funcionamiento autorizó en promedio más de 500 actividades en todo el país, controlando la distribución de un monto en premios de aproximadamente 43 millones de bolivianos.

Las actividades de fiscalización, llevadas a cabo por la AJ a los juegos de azar desde un principio recibieron el apoyo de diferentes instituciones como el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, Ministerio de Gobierno a través de la Policía Boliviana, entre otros. Igualmente, estas operaciones tuvieron el apoyo incondicional de parte de diferentes sectores sociales y población boliviana, que destacaron el trabajo desarrollado por la entidad, entendiendo que una mayoría de los salones de juegos de azar operaban en el país al margen de la norma.

Más allá de los ingresos que pueda generar para el Estado el control de las actividades de juegos de azar y promociones, se encuentra la responsabilidad de velar por que se precautelen los intereses y valores sociales de la población. En este sentido que se puede afirmar, sin lugar a dudas, que estas actividades se encuentran debidamente controladas y con resultados muy positivos, tal como presentó en su Memoria Institución del año 2011 la AJ.

3. MANDATOS, ATRIBUCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA AJ

A continuación se describen de manera sintética los mandatos y las principales atribuciones de la Autoridad de Juegos. Este marco referencial se traduce posteriormente en la identificación de los procesos estratégicos que desarrolla la entidad para ofrecer los servicios esperados, con lo cual se tendrá una idea cabal del ámbito de acción de la entidad, como base de la formulación del Plan Estratégico Institucional.

3.1. MANDATOS Y ATRIBUCIONES INSTITUCIONALES

El mandato político y social de la Autoridad de Juegos, emana principalmente del Artículo 299 de la actual Constitución Política del Estado la cual señala en el parágrafo I numeral 4, que los Juegos de Lotería y Azar son una competencia compartida entre el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas, reconociendo con ello la licitud de esta actividad dentro del territorio boliviano.

Posteriormente, la Ley N° 060 estableció la legislación básica de los juegos de lotería y de azar, instituyó la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego y creó tributos de carácter nacional a esta actividad, estando su recaudación a cargo del Servicio de Impuestos Nacionales.

De acuerdo a esta Ley y también al Decreto Supremo N° 0781, la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, tiene como principales atribuciones las de emitir disposiciones administrativas y regulatorias generales y

particulares, establecer requisitos para otorgar licencias y autorizaciones. Es la responsable de otorgar licencias para el desarrollo de los juegos de azar regulados por Ley por un periodo de hasta diez años renovables, previa evaluación de documentos presentados por los administrados.

Por otra parte, la AJ otorga autorizaciones por cada promoción empresarial que impliquen premios en especie o efectivo, ya sean con fines empresariales o benéficos. También tiene entre sus responsabilidades de carácter sustantivo, establecer las características técnicas que deben cumplir las máquinas, instrumentos, software, accesorios y todo otro medio de juego importado o fabricado para su instalación y mantenimiento.

En lo que hace al control, la AJ debe ejercer actividades de fiscalización e inspección a los operadores del juego, estando facultada a decomisar máquinas, instrumentos y todo otro medio de juego conforme a causales y procedimientos establecidos en el marco de las disposiciones legales. Del mismo modo, la Autoridad de Juegos, está facultada para establecer límites máximos a los importes de apuestas en juegos de azar, además de coordinar actividades de control y fiscalización con los Gobiernos Autónomos Departamentales, Municipales y otras instituciones del Órgano Ejecutivo para el adecuado cumplimiento de sus atribuciones.

Independientemente de lo señalado, la Máxima Autoridad Ejecutiva de la AJ, debe hacer cumplir la Ley N°060 y sus

disposiciones reglamentarias, organizando, dirigiendo y supervisando las funciones de la institución, así como la importante tarea de conocer y resolver los Recursos de Revocatoria contra las Resoluciones y actos de carácter definitivo.

3.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA AJ

A continuación se describen de manera general las características y alcances de cada Proceso Estratégico, como base de los planteamientos que se hacen posteriormente en cuanto a Objetivos, Estrategias y Programas Estratégicos.

3.2.1. Procesos Sustantivos

Proceso Jurídico-Normativo

Este proceso estratégico se relaciona con las facultades otorgadas a la AJ en la Ley N° 060 y DS N° 0781 para emitir disposiciones normativas en lo referido a Resoluciones Regulatorias, Resoluciones Administrativas y otras disposiciones de carácter administrativo.

En virtud al plazo de 120 días otorgado por la Ley N° 060 a las empresas que desarrollaban y explotaban juegos de lotería y de azar, uno de los trabajos a parte del reglamento para otorgar autorizaciones a promociones empresariales y sorteos con fines benéficos, se centró en la elaboración del Reglamento para el Trámite de Licencia de Operaciones de Juegos de Lotería y de Azar que fue publicada el 28 de marzo de 2011.

El proceso se encarga de manera específica de normar, regular, controlar, fiscalizar y aplicar sanciones al desarrollo y explotación del juego de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos. Los resultados

de este procesos son, por ejemplo, el Reglamento para el procesamiento de Infracciones y Sanciones Administrativas, el Procedimiento para Atención y Tramitación de Reclamos o Denuncias, el Reglamento de Subasta y Destrucción de Bienes Comisados, el Reglamento de Especificaciones Técnicas de Hardware y Software de las Máquinas de Juego o Medios de Juego, así como ajustes y complementaciones a los Reglamentos de Trámites de Licencia de Operaciones y Procesamiento de Infracciones y Sanciones Administrativas.

Si bien estas normativas cubren ya un amplio espectro de las responsabilidades de la Autoridad de Juegos, el dinamismo y la naturaleza de estas actividades, complejas en sí mismas por sus diversas modalidades, facetas y actores, hace que aún se requieran emitir disposiciones regulatorias complementarias en los próximos años, tarea en la cual se encuentra actualmente enfocada la entidad.

Proceso de Gestión Legal

La Gestión Legal de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, se relaciona con la emisión de Resoluciones Administrativas para otorgar o rechazar licencias de operaciones y autorizaciones para promociones y sorteros, a partir del trabajo de fiscalización realizado previamente por las unidades respectivas.

La gestión legal comprende también la emisión de Autos de Apertura de Procesos Administrativos ante el vulneramiento del ordenamiento legal y, si corresponde, la posterior emisión de Resoluciones Sancionatorias. De igual manera, la Gestión Legal tiene que ver con la emisión de Resoluciones Administrativas Ejecutivas, elaboración de Contratos y otros.

Proceso de Fiscalización

Conforme a las facultades, atribuciones y competencias otorgadas a la entidad desde su creación, el proceso de fiscalización, comprende las actividades de inspección y control sobre las personas individuales y colectivas que desarrollan actividades de juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.

La fiscalización comprende verificaciones referentes al cumplimiento de la normativa legal vigente, por parte de las personas individuales o colectivas que desarrollan actividades de juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.

Para lograr este cometido, el área de fiscalización desarrolla y mejora regularmente los procedimientos internos de Fiscalización y Control, con el objetivo de dotar a las áreas de fiscalización de las Direcciones Regionales los instrumentos necesarios para llevar a cabo operativos de fiscalización y control con mayor eficiencia.

La Dirección Nacional de Fiscalización de la AJ, a través de las Direcciones Regionales, realiza permanentemente operativos de control a las personas individuales y colectivas que desarrollan actividades de juegos de azar y sorteos sin licencia de operaciones otorgada por la AJ. Como resultado de los operativos preventivos, se retiran máquinas de juego y medios de juego no autorizados por la AJ.

Previamente a la ejecución de estos operativos, las áreas de fiscalización de AJ, realizan un trabajo de relevamiento de información e inteligencia de la actividad de juegos,

con el objeto de planificar los operativos y dentro de esta planificación determinar los recursos humanos, financieros, materiales y logísticos.

Por otra parte, en el marco de sus facultades y atribuciones de fiscalización y control, se realizan operativos de control a personas individuales y colectivas que desarrollan promociones empresariales y sorteos con fines benéficos. A estas actividades deben asistir los fiscalizadores de la entidad, verificando que los sorteos y entrega de premios, se cumplan con lo establecido en los requisitos de autorizaciones.

Proceso de Educación

La educación es uno de los pilares fundamentales de las responsabilidades de la Autoridad de Juegos y tiene el propósito de generar conciencia en la población objetivo sobre los derechos y obligaciones relacionadas con los juegos de azar y sorteos. En esta línea, las acciones que desarrolla la AJ se concentran en informar y capacitar sobre las normas vigentes a diferentes segmentos poblacionales del país y en particular a las personas individuales y colectivas.

En lo que respecta a actividades informativas relevantes, la AJ tiene la responsabilidad de preparar y difundir información precisa sobre la normativa de la Autoridad de Juegos, para que los destinatarios o receptores de los mismos (público objetivo), comprendan los alcances y puedan aplicar la normativa de manera adecuada.

Este proceso de educación se realiza a través de medios de comunicación masivos y minimedios, al igual que mediante cursos, seminarios talleres, encuentros, entre otros; con la

finalidad de que los mensajes generados en la Autoridad de Juegos, sean los más precisos y claros, para que la sociedad en general y los involucrados con la temática de los juegos conozcan sus derechos y obligaciones.

Proceso de Comunicación Social y Relaciones Públicas

En lo que hace a comunicación masiva, la Autoridad de Juegos, tiene la responsabilidad de desarrollar campañas informativas por diferentes medios de alcance nacional. Los mensajes a difundir tienen el propósito de dar a conocer los roles y atribuciones de la AJ, así como generar una sensación de riesgo para que las personas individuales y colectivas dedicadas a los juegos de azar y sorteo, desarrollen sus actividades en estricto apego a la norma. Los materiales de difusión que se producen son emitidos, en redes nacionales y en las ciudades de mayor actividad de juegos de azar, como por ejemplo en la ciudad de Santa Cruz.

Como parte de este proceso, en el ámbito de las Relaciones Públicas, se presta atención a la organización de eventos de información directas. Para tal efecto la AJ, realiza un gran esfuerzo para organizar actividades como talleres, seminarios y otros espacios de información e intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional, con medios de comunicación y entidades relacionadas con la AJ.

Uno de los principales mecanismos de difusión con los que cuenta la AJ, esta dado por los mensajes de cierre en todos los spots, jingles y artes comunicacionales difundidas por las empresas que organizan promociones empresariales. De acuerdo a la normativa aprobada, la AJ debe certificar que estas actividades promocionales fueron objeto de

verificación, debiendo informarse esta situación en los mismos avisos de prensa, radio, televisión y otros elementos que empleen las empresas para promover sorteos o promociones empresariales.

Proceso de Servicios, Atención a Consultas y Denuncias.

La autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, aplica la política de prestar un servicio eficiente y oportuno a las personas individuales y colectivas dedicadas a los juegos de lotería, azar y sorteos que requieran autorizaciones, soliciten información o planteen algún reclamo fundamentado.

A partir de la emisión de las Resoluciones Regulatorias y de la capacitación de los recursos humanos de la AJ en las diferentes Direcciones de fiscalización y jurídica, fundamentalmente, se procede a atender los requerimientos de información de todos los sujetos interesados o afectados por las actividades de juegos de azar y promociones..

Independientemente de los juegos de lotería y de azar, la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, se encarga también de atender las solicitudes de promoción empresarial y sorteos con fines benéficos, dentro los plazos señalados por Ley y las Resoluciones Regulatorias.

Además de los servicios de información, orientación y atención de consultas en forma personal y vía telefónica en todas las regionales del país, respecto a los requisitos, plazos, formas de interposición de solicitudes de licencia y/o autorización, para las actividades de Juegos de lotería, azar, sorteo y promociones empresariales, la AJ cuenta

con un portal institucional via web. En este portal se brinda información actualizada sobre las diferentes tareas administrativas, de fiscalización, control, sanción y otros, para que las personas involucradas con los juegos de lotería, azar, sorteo y promociones empresariales, estén debidamente informadas en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones.

A lo señalado precedentemente, se suma la política de puertas abiertas que mantiene la Dirección Ejecutiva, a los efectos de que las personas individuales y colectivas dedicadas o no a las actividades de entretenimiento, puedan proponer mecanismos de control social, que beneficien a la comunidad.

En lo que respecta a denuncias y reclamos, toda vez que la Constitución Política del Estado, y la Ley N° 060 de 25 de noviembre de 2011, reconoce a favor de los usuarios el derecho a formular reclamos o denuncias por el servicio, la Autoridad de Juegos cuenta con la Resolución Regulatoria N° 01-00006-11 de 10 de junio de 2011, correspondiente al Procedimiento para la Atención y Tramitación de Reclamos o Denuncias. Esta disposición establece el procedimiento para la atención y tramitación de reclamos o denuncias, a través del cual una persona individual o colectiva, privada o pública, pone en conocimiento ante las Oficinas de Atención al Jugador OAJ y/o la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, el presunto incumplimiento de la normativa vigente que regula el desarrollo y la explotación de juegos de lotería, de azar, sorteos,

promociones empresariales y actividades con fines benéficos, para su investigación y posible sanción.

3.2.2. Procesos Organizativos - Administrativos

Proceso de Gestión del Personal

Una organización está conformada esencialmente por personas, siendo éste el capital más valioso con el que cuenta una entidad, sobre todo si es de carácter público. Desde que iniciara sus actividades, la Dirección Ejecutiva de la AJ, se dio a la tarea de constituir un equipo de primer nivel, tanto en lo concerniente a su formación profesional como a sus valores éticos y honestidad. El desarrollo del personal en cuanto a sus capacidades y cualidades es una preocupación permanente de la AJ, por lo que se aplicarán políticas tendientes a mejorar su calificación y a contar con la cantidad requerida para cumplir con los fines institucionales.

En su momento la institución contó con 67 servidores públicos, de los cuales 42 eran profesionales y técnicos permanentes y, el resto eventuales. En la actualidad la AJ cuenta con 112 servidores publicos, los cuales son capacitados permanentemente para que cumplan eficientemente y con honradez sus funciones.

Por otra parte, es importante atender también la construcción y consolidación de una Cultura Organizacional regida por principios establecidos en la nueva Constitución Política

del Estado. En el presente Plan Estratégico Institucional se definen los Principios y Valores sobre los cuales se fundamenta la Cultura Organizacional esperada por la entidad.

De igual manera, se cuenta con un Código de Ética para que la servidora y servidor público así como los consultores que presten servicios a la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, lo apliquen a cabalidad. Este Código tiene por objeto regular la conducta en el ejercicio de la función pública, mediante normas morales, principios éticos y valores acordes a los desafíos de la nueva sociedad que esperamos todas las bolivianas y bolivianos.

Proceso de Organización Interna (procesos y procedimientos)

La Autoridad de Juegos nació con una estructura por funciones, la cual se mantendrá hasta que, por su evolución natural, adquiera una modalidad matricial, tal como se indica posteriormente.

Para un adecuado funcionamiento organizacional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, se requiere contar con procesos y procedimientos de carácter sustantivo y administrativo que sean mejorados de acuerdo a las necesidades institucionales. Estos procesos y procedimientos se traducirán luego en Manuales o Reglamentos.

Puede afirmarse que la AJ superó exitosamente la etapa de organización interna, habiéndose consolidado ya los procesos y procedimientos esenciales de carácter sustantivo

y administrativo y que el 2012 ingresará en una etapa de madurez, en la cual se optimizarán procedimientos operativos y se desarrollarán otros sistemas de carácter gerencial, sobre todo en lo que hace a Inteligencia de Riesgos.

Proceso de Tecnologías de Información y Comunicación

Una de las estrategias de desarrollo que se privilegian en el presente Plan Estratégico, tiene que ver con el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación para el cumplimiento de sus atribuciones sustantivas, así como para llevar adelante una gestión interna eficiente y productiva.

El 2011 se desarrolló la arquitectura básica de los Sistemas Informáticos en los cuales se asienta el trabajo operativo de la AJ. Así, hasta el momento se cuenta con un Sistema que contempla tanto procesos sustantivos como procesos administrativos de la AJ, al cual se ha denominado Sistema Integrado de la Autoridad del Juego - SIAJ, que consta de distintos módulos, a ser desarrollados el 2012 y 2013:

- Subsistema de procesos jurídicos.
- Subsistema de procesos de fiscalización.
- Subsistema de Promociones Empresariales y Sorteos con Fines Benéficos.
- Subsistema de Juegos de Azar (Sistema de Control On Line).
- Subsistemas de seguimiento a trámites y atención de consultas de personas individuales y colectivas.
- Subsistema de procesos de soporte administrativo.

3.2.3. Procesos Gerenciales

Los procesos gerenciales son aquellos que están a cargo del nivel ejecutivo de la organización y se relacionan esencialmente con procesos de toma de decisiones estratégicas sobre el rumbo o direccionamiento de la organización – traducidos por ejemplo en un Plan Estratégico Institucional, el manejo de las relaciones y vinculaciones interinstitucionales, las acciones emprendidas para lograr la sostenibilidad institucional a través del apoyo social, normativo y financiero, así como el establecimiento de sistemas de información gerencial para orientar las decisiones en temas sustantivos y administrativos.

Proceso de Articulación Institucional

El proceso de articulación institucional, asociado tradicionalmente a las Relaciones Públicas, es considerado para efectos del presente PEI un proceso gerencial pues se desarrolla en los máximos niveles de las personas encargadas de conducir organizaciones públicas, privadas u organizaciones sociales.

La gestión de relaciones de coordinación y articulación comprende a distintos públicos, entre los que se encuentran operadores de lotería y juegos de azar, empresarios que realizan promociones, medios de comunicación, entidades públicas, organizaciones sociales, medios de comunicación y otros.

Las acciones a realizar en este proceso posibilitan que las personas individuales y colectivas comprendan el marco normativo existente sobre los juegos de azar, promociones

y sorteos y, para que actúen en consecuencia, facilitando el cumplimiento de las disposiciones básicas y reglamentarias de la Autoridad de Juegos.

La AJ con la finalidad de apoyar el logro de sus objetivos tiene previsto firmar diferentes convenios con instituciones del Estado, organizaciones sociales y entidades privadas, los cuales buscan articular de manera conjunta, el trabajo de gestión, fiscalización y control establecidos dentro del marco de la Ley N° 060.

Es política de la AJ, seguir generando y reforzando las relaciones de articulación con diferentes instituciones y organizaciones del Estado Plurinacional de Bolivia, para coadyuvar al fortalecimiento de la AJ como una entidad eficiente y transparente comprometida con el Vivir Bien de toda la población.

Proceso de Participación y Control Social

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia establece el mecanismo de participación y control social; para involucrar a los sectores sociales en el diseño de planes institucionales y el control social a la gestión para transparentar las actividades públicas, al cual la AJ se adscribió desde un inicio en sus actividades.

En ese marco, la Dirección Ejecutiva de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, continuará realizando la rendición de cuentas con la participación de organizaciones, movimientos sociales y sociedad en general. Estas acciones son acompañadas de la publicación de la información relevante en la página web, transparentando el accionar institucional.

Estas actividades son importantes porque permiten a la AJ, aparte de rendir cuentas de la ejecución presupuestaria, realizar acuerdos con diferentes sectores sociales de capitales y provincias para generar propuestas y consolidar planes institucionales.

Proceso de Gestión Estratégica e Inteligencia de Riesgos

Los principales sistemas de información que se encuentran en proceso de desarrollo son actualmente el de Inteligencia de Riesgo, para lo cual se ha previsto incluso la creación de una unidad especializada, y el sistema de control de gestión, cuya base será el presente Plan Estratégico Institucional con su correspondiente cadena de resultados e indicadores.

3.3. Autoevaluación Institucional

A continuación se presenta la matriz de evaluación FODA construida a partir de cuestionarios aplicados al personal y de los diversos talleres y reuniones efectuados para diseñar el PEI de agosto a diciembre de 2011.

Este análisis sobre las fortalezas y debilidades internas, al igual que las oportunidades y amenazas externas, fueron consideradas posteriormente al momento de proponer las estrategias y programas.

**CUADRO N° 3
FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado, comprometido y calificado con la institución	Insuficiente personal como para cubrir y cumplir los objetivos y competencias de la AJ.
Infraestructura física suficiente para el cumplimiento de sus competencias	La AJ se encuentra en proceso de aprendizaje sobre las características del juego de azar.
Manuales y procedimientos desarrollados para el cumplimiento de objetivos.	La actividad del juego de azar y lotería aún no se encuentra totalmente regulada.
Se cuenta con base normativa regulatoria que permite regular la autorización, control, fiscalización, aplicación de sanciones de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.	Cultura organizacional en proceso de formación y consolidación.
Instrumentos de tecnología de información desarrollados para el logro de objetivos y resultados como la página web y el sistema SIAJ fase I.	Limitada capacidad de fiscalización y control de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, por insuficiencia de recursos humanos y financieros.
Contar con Direcciones Regionales en el eje central con jurisdicción y competencia definidas.	Insuficiente equipamiento de vehículos para el cumplimiento de los objetivos de fiscalización y control.
Procesos de adquisición de bienes y servicios transparentes y abiertas a la sociedad.	Presupuesto reducido para actividades de fiscalización, difusión y de comunicación masiva.
Integridad, valores éticos en el desempeño de las funciones de los servidores públicos de la AJ (no existe ninguna denuncia de corrupción).	
Se construye una cultura de transparencia debido a que es una institución nueva que funciona a partir del 23/02/11	

CUADRO N° 4
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS INSTITUCIONALES

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo del órgano ejecutivo (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Transparencia, Ministerio Público, Policía Nacional).	Riesgo de corrupción inducida por los operadores de juegos de azar.
Conciencia en la ciudadanía sobre los riesgos de los juegos de azar, así como el control para que cumplan con la Ley N° 060.	Pérdida de personal por amenazas y amedrentamientos de operadores y/o mejores oportunidades.
Una institución nueva que está en la mira de la sociedad.	Incremento de las casas de juego y máquinas de juego ilegales o prohibidas por la Ley N° 060.
Posibilidades de relacionarse con instituciones similares de otros países, para fortalecer el recurso humano y lograr los objetivos institucionales.	Inadecuada e interesada interpretación de la normativa por parte de las personas individuales y colectivas que desarrollan juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.
Facultad otorgada a la AJ para regular, controlar y sancionar la actividad del juego de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.	Insuficiente asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos de control y fiscalización.
Firma de convenios con Gobiernos Municipales, Gobernaciones y otras instituciones del estado y la sociedad (control social) para el cumplimiento de sus objetivos.	Insuficiente conocimiento de instrumentos y mecanismos para controlar actividades de juegos de azar, de máquinas de juegos y de otros juegos explotados en línea (internet).
Imagen y posicionamiento de la AJ.	Campañas de desprestigio que afecten la credibilidad de la AJ y de sus ejecutivos.
Posibilidad de capacitar a la sociedad sobre el juego responsable y sus consecuencias (ludopatía).	Reacción adversa de personas que explotan máquinas tragamonedas en lugares públicos, casetas, mercados, puntos de telefonía, etc.
Acceder a tecnología nueva para el control y fiscalización del juego de azar y sorteos.	
Posibilidad de incrementar los recursos propios a partir de los operativos de control y fiscalización a los juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.	

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego está conformada actualmente por la Dirección Ejecutiva, Jefaturas de Comunicación y Educación y, Auditoría Interna; cuatro Direcciones Nacionales y tres Direcciones Regionales, conforme la escala salarial aprobada el 18 de mayo de 2011 y ajustada en enero de 2012, mediante la Resolución Ministerial N° 027 del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

La merituada Resolución Ministerial, aprueba la escala salarial y estructura de cargos de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego – AJ, la misma que está constituida por 112 casos, distribuidos en 13 niveles de remuneración básica, con un costo mensual de Bs. 798.400.- (Setecientos Noventa y Ocho Mil Cuatrocientos 00/100 Bolivianos), financiados con recursos del TGN.

Asimismo, la señalada Resolución Ministerial, indica que en observancia de lo dispuesto por la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, la correcta aplicación de la escala salarial y la ejecución del grupo 10000 “Servicios Personales” es responsabilidad del principal ejecutivo de la entidad, a cuyo efecto debe observar plenamente las normas legales que rigen la ejecución presupuestaria.

Para facilitar los procesos internos, la Dirección Ejecutiva, delegó tres funciones a las Direcciones Regionales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. El primer proceso estuvo referido a la tramitación de solicitudes de autorización de

promociones empresariales y sorteos con fines benéficos desde su inicio hasta la emisión de la respectiva Resolución Administrativa de Autorización o Rechazo. El segundo, comprendió la tramitación de procesos sancionadores, desde las diligencias preliminares hasta la emisión de la correspondiente Resolución Sancionatoria. Finalmente, el tercer proceso otorgó determinadas facultades de fiscalización, inspección y control de promociones empresariales, sorteos con fines benéficos, juegos de lotería, de azar y sorteos a las Direcciones Regionales.

En otros aspectos organizativos significativos, se definió como jurisdicción de la Dirección Regional La Paz a los departamentos de La Paz, Potosí y Oruro; como jurisdicción de la Dirección Regional Cochabamba a los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Tarija y como jurisdicción de la Dirección Regional Santa Cruz a los departamentos de Santa Cruz, Beni y Pando. Estas decisiones orientadas a la descentralización de ciertos procesos de la Autoridad de Juegos, se realizaron con el fin de otorgar agilidad y facilidad en la tramitación de solicitudes de autorización de promociones empresariales, sorteos con fines benéficos, además del control, fiscalización y en la aplicación de sanciones a los operadores de juegos de lotería, azar y sorteos.

Se ha previsto que antes del 2015 la AJ tendrá presencia a nivel nacional con representaciones u oficinas propias en todos los departamentos, aunque ello dependerá finalmente de la magnitud de las actividades que se deban controlar en cada centro poblado donde existan juegos de azar y promociones.

La Autoridad de Juegos Desde el momento de su creación, se mantiene con cuatro Direcciones Nacionales y tres Direcciones Regionales. Las Direcciones Nacionales que atienden los temas sustantivos son la Dirección Nacional de Fiscalización y la Dirección Nacional Jurídica. Las Direcciones de apoyo a la gestión son la Dirección Nacional Administrativa y Financiera y la Dirección Nacional de Informática y Telecomunicaciones. En tanto que a nivel de asesoramiento, contó inicialmente la AJ con la Unidad de Auditoría Interna y el Staff de Comunicación

Los niveles de asesoramiento señalados, fueron modificados en la estructura organizacional a principio del 2012 con la incorporación de las Jefaturas de Comunicación y Educación y, de Auditoría Interna, manteniéndose los demás niveles, tal

como se muestra en la figura 4. Sin embargo la AJ, no descarta modificar y/o complementar la estructura organizacional en los próximos años de acuerdo a los objetivos de gestión institucional.

En lo que respecta a la estructura operativa a nivel territorial, se cuentan con las Direcciones Regionales de La Paz (que comprende también Oruro y Potosí), Santa Cruz (Beni, Pando) y Cochabamba (Sucre, Tarija). Las Regionales tienen una estructura básica en la cual existen unidades de Fiscalización y Control, además de Jurídica.

Es importante resaltar el hecho de que todas las unidades de la AJ se encuentran a cargo de profesionales de primer nivel seleccionados por sus méritos laborales, experiencia y altos valores éticos.

Figura 4. Estructura Organizacional Nivel Central de la AJ

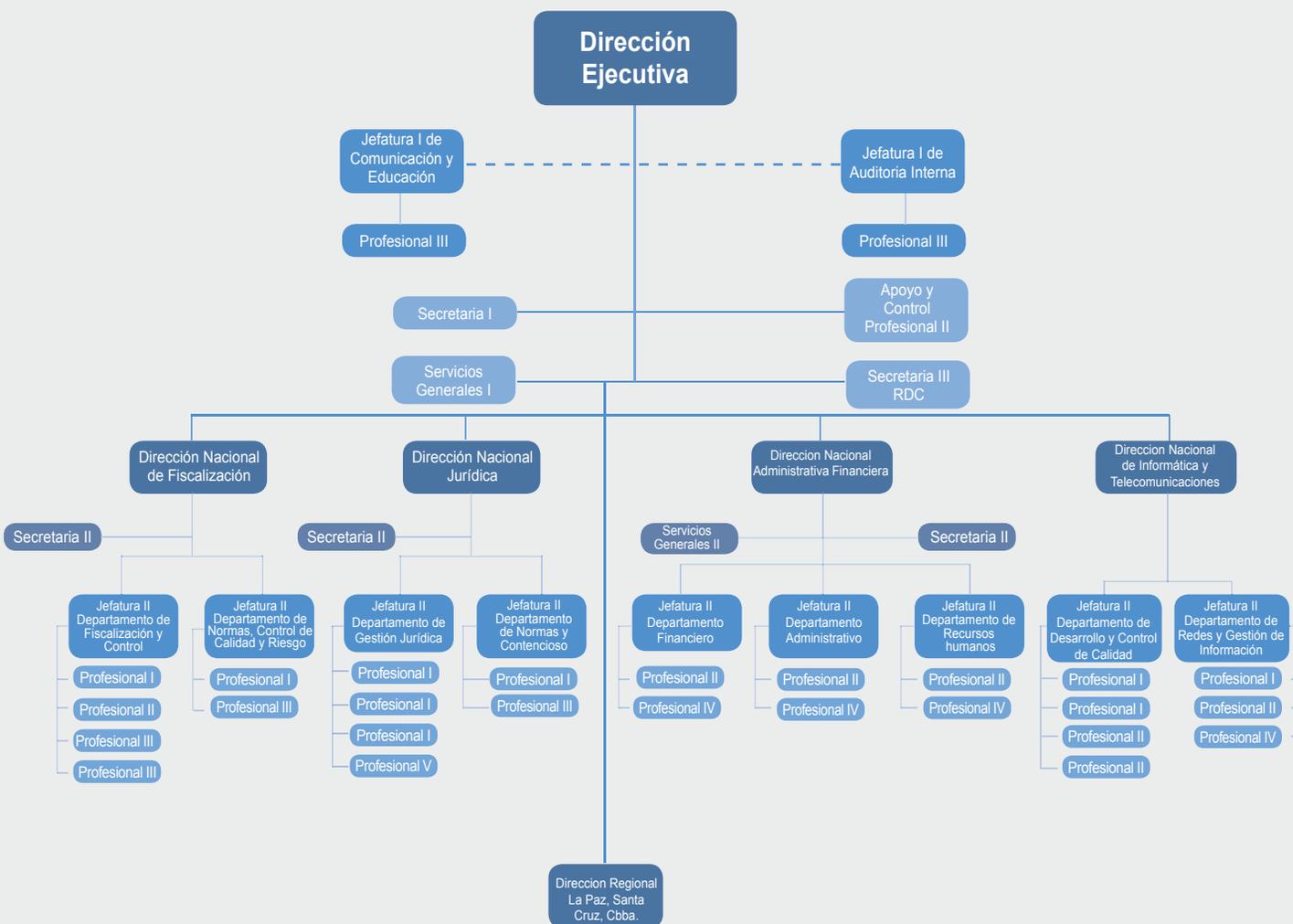


Figura 5. Estructura Organizacional de La Paz

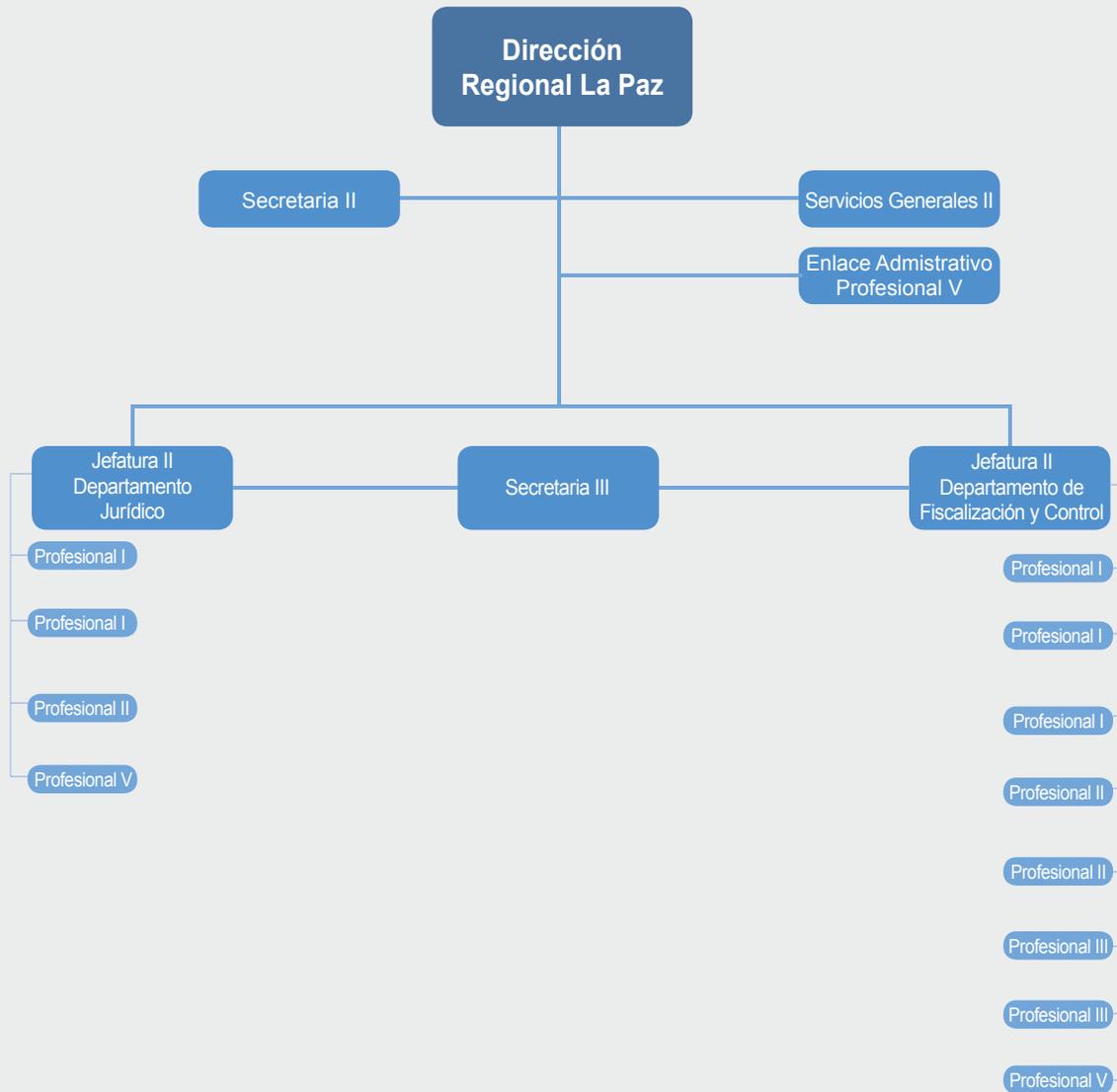


Figura 6. Estructura Organizacional de Cochabamba

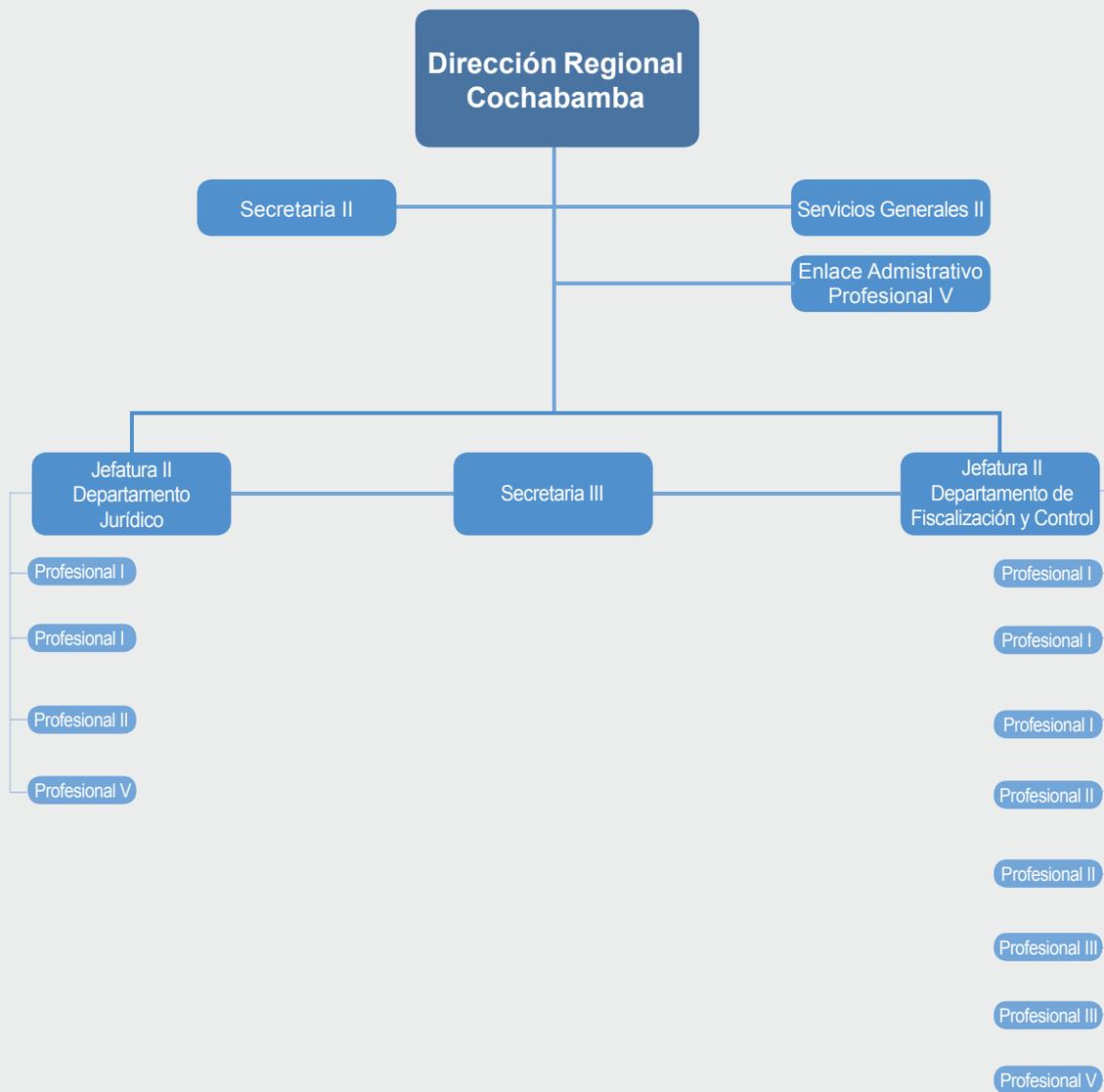
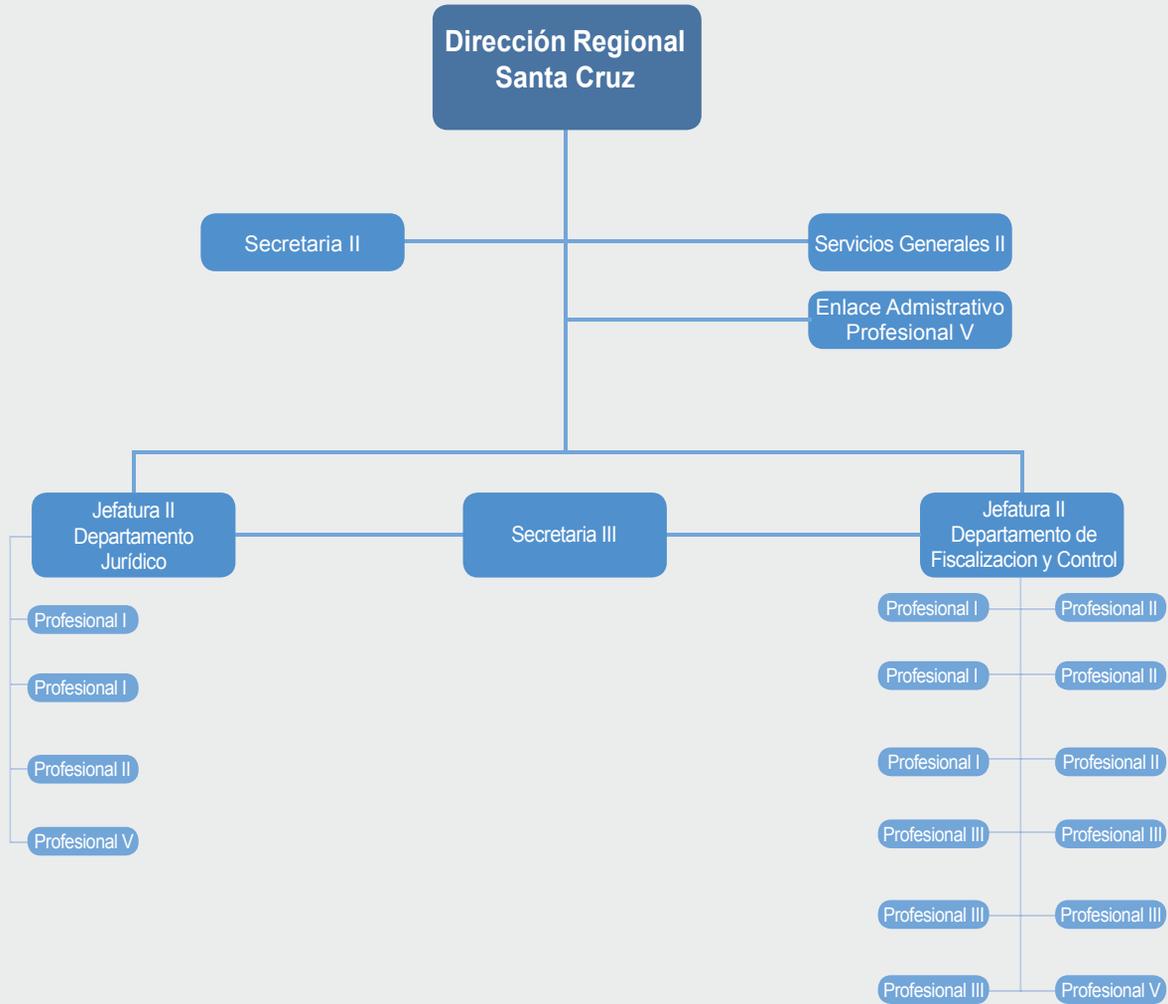


Figura 7. Estructura Organizacional de Santa Cruz



4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

4.1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES DEL PEI

Las Definiciones Estratégicas constituyen la base filosófica e ideológica del Plan Estratégico Institucional y están constituídas por los Principios, Valores, Misión y Visión de la AJ.

4.1.1. Principios Institucionales

Los principios se entienden como verdades fundamentales, generalmente de carácter universal, que se asumen como guías fundamentales de comportamiento social. A diferencia de los Valores, no expresan cualidades particulares deseables, sino son postulados ideológicos y filosóficos fundamentales sobre los cuales se construyen las relaciones sociales e institucionales.

En este sentido, a partir de talleres y procesos de consulta, así como del marco normativo vigente y el Código de Ética aprobado por la AJ, se definieron los siguientes Principios Institucionales como marco referencial del Plan Estratégico Institucional:

Vivir Bien (Sumaj kausay, suma qamaña): En la Autoridad de Juegos se promueve la satisfacción compartida de las necesidades humanas, que incluyen la efectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.

No seas flojo (Ama qhilla): Las Servidoras y Servidores Públicos, así como los Consultores, deben realizar sus actividades cotidianas con entereza y compromiso, sintiéndose parte importante del proceso de construcción

del Estado, cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo asignado para que sus resultados logren el cumplimiento de los fines del Estado Plurinacional y de la entidad a la que sirven. Su trabajo estará orientado por la disciplina, puntualidad y honestidad en todo el tiempo que demande su jornada laboral.

No seas Mentiroso (Ama llulla): Los actos de Servidoras y Servidores Públicos, así como los Consultores, deben regirse en el marco de la verdad, ya sea en su relación intra-laboral y en su vinculación externa. La verdad es un instrumento de trabajo imprescindible y se constituye en la garantía de transparencia institucional.

Las Servidoras y Servidores Públicos, así como los Consultores, representan a la memoria de la entidad; el conocimiento que adquieren no es individual, pertenece a la comunidad estatal, por lo que deben brindar acceso a la información que se genera, no pudiendo abstenerse de declarar sobre hechos que hacen a sus funciones y deberes.

No seas Ladrón (Ama suwa): Servidoras y Servidores Públicos, así como los Consultores, son los custodios naturales de los bienes y activos del Patrimonio del Estado Plurinacional que se encuentran a su cargo, por lo tanto no pueden disponer ilegalmente de los mismos, ni utilizarlos para fines distintos a los que se encuentran destinados.

Las Servidoras y Servidores Públicos, así como los Consultores, no deben tomar nada que no sea de su propiedad personal, ni pedir o exigir nada para provecho propio o de terceras

personas, actuando en el marco de las normas legales y éticas, respetando los bienes y valores de terceros, sin pretender ningún tipo de beneficio personal a costa de otros.

Igualdad: Las Servidoras y Servidores públicos así como los Consultores, deben brindar a todos los ciudadanos a quienes se presta un servicio público o tiene alguna petición ante la Administración Pública un trato equitativo.

Asimismo, deben otorgar la misma oportunidad a todos los ciudadanos para el acceso a la función pública, sin ningún tipo de discriminación y con pleno reconocimiento de la realidad multiétnica y plurinacional del Estado Boliviano.

Dignidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores, se deben respeto a sí mismos, a sus compañeros de trabajo y a la población en general.

Inclusión y Justicia Social: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores, deben permitir el acceso en igualdad de oportunidades a la función pública para que los sujetos individuales o colectivos sean y se sientan parte del interés colectivo. Supone el reconocimiento de que los ciudadanos del área urbana y rural, sin distinción de ninguna naturaleza, accedan directa y democráticamente a la administración y manejo del aparato estatal, asumiendo para ello decisiones políticas, económicas, culturales y sociales.

Legitimidad: Los actos y las disposiciones legales que emita la AJ, a través de las servidoras y servidores públicos así como los Consultores, deben ser justas y reflejar el espíritu y pretensión del Soberano.

Imparcialidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán:

- a. Aplicar uniformemente las leyes, normas y los procedimientos
- b. Desarrollar sus funciones bajo los mismos estándares de calidad para todos
- c. Otorgar trato igualitario y sin discriminación a cualquier otro servidor público y público en general
- d. Otorgar preferencia a personas con discapacidad visible, mayores de 60 años, mujeres embarazadas o acompañadas de niños menores.

Justicia: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores, de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego:

- a. Deberán darle el justo valor a todas las acciones que realizan.
- b. Escucharán y respetarán la opinión de otras personas, evitando la precipitación vertiendo juicios de valor a priori
- c. Garantizarán la libertad de todas las personas en el ejercicio de sus funciones
- d. Buscarán solucionar los conflictos buscando un resultado justo, nunca en contra de las leyes y de los valores del Código de Ética.

Legalidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán:

- a. Conocer y cumplir las leyes, Decretos, normas o procedimientos inherentes al cargo desempeñado
- b. Darle estricta observancia a las leyes y al Estado de derecho
- c. No aceptarán nada que pueda perjudicar su juicio profesional.

Rendición de Cuentas: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán realizar su rendición de cuentas:

- a. Proporcionando información veraz, fidedigna y verificable referida a sus antecedentes personales y profesionales, durante el ingreso, permanencia y al momento de su desvinculación de la entidad pública
- b. Presentando su declaración jurada de bienes y rentas de acuerdo a normativa vigente
- c. Devolviendo ante autoridad competente los recursos materiales que le fueron entregados para el desempeño de sus funciones
- d. Respetando el derecho de la sociedad a conocer el resultado de las acciones como Servidoras y Servidores

Públicos así como los Consultores, la responsabilidad de informar y presentar cuentas claras del trabajo a la ciudadanía

- e. Ejerciendo sus funciones de tal manera que sus procedimientos sean transparentes y faciliten, en consecuencia, el ejercicio del derecho ciudadano de controlar los actos del gobierno y de la administración pública.

Gratuidad: Los servicios que presta la Autoridad de Juegos a personas individuales y colectivas son de carácter gratuito.

Accesibilidad: La Autoridad de Juegos facilitará en el marco de sus competencias y atribuciones conferidas mediante normas expresas.

Competencia: La Autoridad de Juegos actuará en el marco de sus competencias y atribuciones conferidas mediante normas expresas.

Proporcionalidad: Las infracciones a la Ley y leyes de desarrollo serán sancionadas en forma proporcional a su gravedad.

4.1.2. Valores Institucionales

Los valores son características y cualidades personales “valiosas”, deseables, y necesarias, que se espera sean compartidas por todos los servidores públicos de la AJ, como base fundamental de la construcción de una Cultura Organizacional.

Como resultado de los talleres de planificación realizados en la AJ durante el 2011, así como de los postualdos presentes en el Código de Ética de la AJ, para efectos del presente PEI se priorizaron los siguientes valores institucionales:

Idoneidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán cumplir sus funciones en base a:

- a. Competencia y excelencia profesional, observando las normas y principios inherentes al ejercicio y desarrollo de sus funciones.
- b. Conocer y aplicar la normativa vigente
- c. Aplicar la aptitud moral en todas las relaciones en las cuales interactúe
- d. Cumplir y dictar órdenes con competencia
- e. Asumir una actitud pedagógica hacia el ciudadano, en cuanto a los derechos y deberes que tiene frente a la sociedad, al Estado Plurinacional y al servicio público.
- f. Evitar participar a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la función pública.
- g. Respetar y contribuir a los objetivos legítimos y éticos del Estado Plurinacional Boliviano.

Integridad: Los actos de las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y

Control Social del Juego, deben ser realizados con rectitud, honradez y probidad, manteniendo una conducta intachable y honesta, debiendo:

- a. Aplicar las normas y procedimiento con buena fe y legitimidad moral.
- b. Obrar sin prejuicios ni premeditación.
- c. Respetar las buenas costumbres de convivencia e higiene en su actuar y vestir.
- d. Evitar la arbitrariedad.
- e. Se encuentran prohibidos de ejercer cualquier tipo de violencia contra otra Servidora o Servidor Público así como Consultores y ciudadanía en general.
- f. Ejercer las funciones con el único fin de promover el bien colectivo y el desarrollo y crecimiento del Estado Plurinacional Boliviano.
- g. Defender el interés colectivo frente a los intereses de parcialidades o de partido político alguno.
- h. Evitar participar y/o colocarse en situaciones que generen conflictos de intereses.
- i. Respetar y observar los derechos y garantías de otra (o) servidora pública o servidor público en general.

Responsabilidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y

Control Social del Juego, asumen plena responsabilidad por el efecto que causen sus acciones y omisiones, de los recursos utilizados y los resultados emergentes del desempeño de sus funciones, debiendo:

- a. Respetar la Constitución Política del Estado Plurinacional, las Leyes, normas y reglamentos vigentes.
- b. Efectuar oportunamente la rendición de cuentas.
- c. Ejercer sus funciones según atribuciones que las leyes y sus reglamentos le otorgan.
- d. Denunciar los hechos y actos de corrupción y aquellos contrarios a la presente norma.
- e. Velar por la protección, conservación y adecuado uso de todos los bienes públicos a su cargo que conforman el patrimonio del Estado Plurinacional.
- f. Evitar las situaciones que generen incompatibilidades.
- g. Mantener buenas relaciones interpersonales con otros servidores públicos o público en general.
- h. Abandonar el cargo público sin ocasionar daño del servicio público.

Transparencia: Las Servidoras y Servidores públicos de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego:

- a. Reconocerán el derecho de los ciudadanos al acceso a la información gubernamental.

- b. Darán cumplimiento a las normas jurídicas que regulen el acceso a la información gubernamental.

- a. Permitirán el acceso y brindarán información necesaria y oportuna para verificación y seguimiento de sus actos y decisiones según los procedimientos correspondientes normados.
- b. Comunicarán a autoridad competente de manera ágil y oportuna las contingencias, problemas y dificultades no previstas o reglamentadas que se presenten en el ejercicio de sus funciones.
- c. No utilizarán información para lucro personal que de alguna manera fuera contraria a la Ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos.

Eficiencia: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán normar y conducir sus actos de acuerdo a las siguientes disposiciones:

- a. Utilizar el tiempo laboral productivamente en asuntos inherentes a sus funciones.
- b. Aportar la iniciativa necesaria para encontrar y aplicar las formas más económicas de realizar las tareas cumpliendo los objetivos trazados
- c. Hacer uso eficiente de los materiales y bienes que estén bajo su responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones en beneficio del interés colectivo.

- d. Cumplir las metas en los plazos establecidos, a falta de éstos en periodos razonables
- e. Tomar las medidas oportunas ante contingencias previsibles
- f. Responder ante situaciones imprevisibles con capacidad, transparencia y eficacia.
- g. Mantener los estándares y niveles de calidad
- h. Comprometerse a la aplicación de conocimientos y experiencias de la mejor manera posible para lograr que los fines y propósitos del Estado se cumplan con óptima calidad y en forma oportuna.

Compromiso: Los servidores públicos de la AJ se identifican con los principios, valores y metas institucionales, promoviéndolos y ejercitándolos de manera voluntaria. Se desarrollará en la AJ un sentido de pertenencia para que las servidoras y servidores públicos así como los consultores, se reconozcan como parte de la entidad y asumirán sus acciones dentro del marco de valores, objetivos y metas institucionales.

Compañerismo: En la institución se promoverá un espíritu de colaboración desinteresada en condiciones de reciprocidad, fortaleciendo una relación de amistad que no interfiera con sus deberes. La AJ fortalecerá el establecimiento de lazos formales e informales, con el fin de lograr una convivencia armónica en las diferentes relaciones personal y laborales internas y con públicos o agentes externos.

Empatía: El personal de la AJ desarrollará aptitudes personales que le permitan comprender la posición de personas o grupos sociales con los cuales se relaciona y que demandan una actuación institucional.

Probidad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, conducirán sus actos:

- a. Con prudencia, seriedad y ecuanimidad.
- b. Utilizando los recursos institucionales en el marco de la legalidad y la honradez durante el ejercicio público
- c. Combatiendo y denunciando toda forma de corrupción.

Tolerancia: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán:

- a. Actuar con tolerancia hacia otras personas que fuesen de distintos género, religión, raza u otra característica distinta.
- b. Respetar el pluralismo y la diversidad del estado Plurinacional Boliviano.
- c. Respetar los modos de opinión distintos.
- d. Reconocer las cualidades de las demás personas.
- e. Adoptar una voluntad de comprensión, respecto y defensa por el entorno, cultural y ecológico, en el cual presta su servicio.

Dignidad: La entidad promoverá conductas íntegras e idóneas en el comportamiento de su personal, orientados a lograr un pleno respeto y reconocimiento de la valía de las personas en el ejercicio de sus funciones o actividades.

Respeto: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deben respetar la conformación multiétnica del Estado Plurinacional y las diferencias de las personas en todos los ámbitos.

Solidaridad: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deben desarrollar acciones de ayuda hacia los usuarios y hacia la población en general cuando la necesiten. La entidad fomentará en el marco de sus posibilidades una acción efectiva para solucionar las necesidades de otras personas, ya sean compañeros de trabajo o personas ajenas a la institución, con afectividad y empatía.

Calidez: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deben tener un trato amable, cortés, cordial, respetuoso y con amplio sentido de cooperación entre servidores públicos, en general, y con la población que acude a la Administración Pública en particular.

Facilitación: Las Servidoras y Servidores Públicos así como los Consultores, de la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego, deberán cumplir sus funciones en base a:

- a. Adoptar medidas y decisiones oportunas para la prosecución y conclusión de los trámites o despachos.

- b. Evitar interferencia en atribuciones o funciones de otro servidor público.
- c. Presumir y respetar la buena fe de las Servidoras y Servidores Públicos, así como de los consultores y del ciudadano.

4.1.3. Misión y Visión

La Misión de la AJ, entendida como la razón de ser de la institución, expresa su responsabilidad esencial vinculada a la protección de los derechos de las personas individuales y colectivas en temas de juegos de lotería, azar, sorteos, promociones empresariales y actividades con fines benéficos. En este sentido, la Misión propuesta para la AJ es la siguiente:

MISIÓN

Protegemos los derechos de la sociedad que participa en actividades de juegos de lotería, azar y sorteos, controlando que sean justos, legales y transparentes con responsabilidad social.

Por otra parte, la Visión de la AJ, entendida como la máxima aspiración de la entidad en lo institucional y la manera en que desea ser reconocida por la sociedad a la cual sirve, se plantea de la siguiente manera:

VISIÓN

Ser una institución reconocida y respetada por su honestidad, transparencia, eficiencia y por la firmeza en el cumplimiento de sus fines, aportando al bienestar de la sociedad.

Ambas declaraciones, establecen, junto con los Principios y Valores, los fundamentos esenciales del accionar de la AJ y permiten formular los Objetivos, Estrategias y Programas Estratégicos del PEI.

4.2. Objetivos y Estrategias del PEI

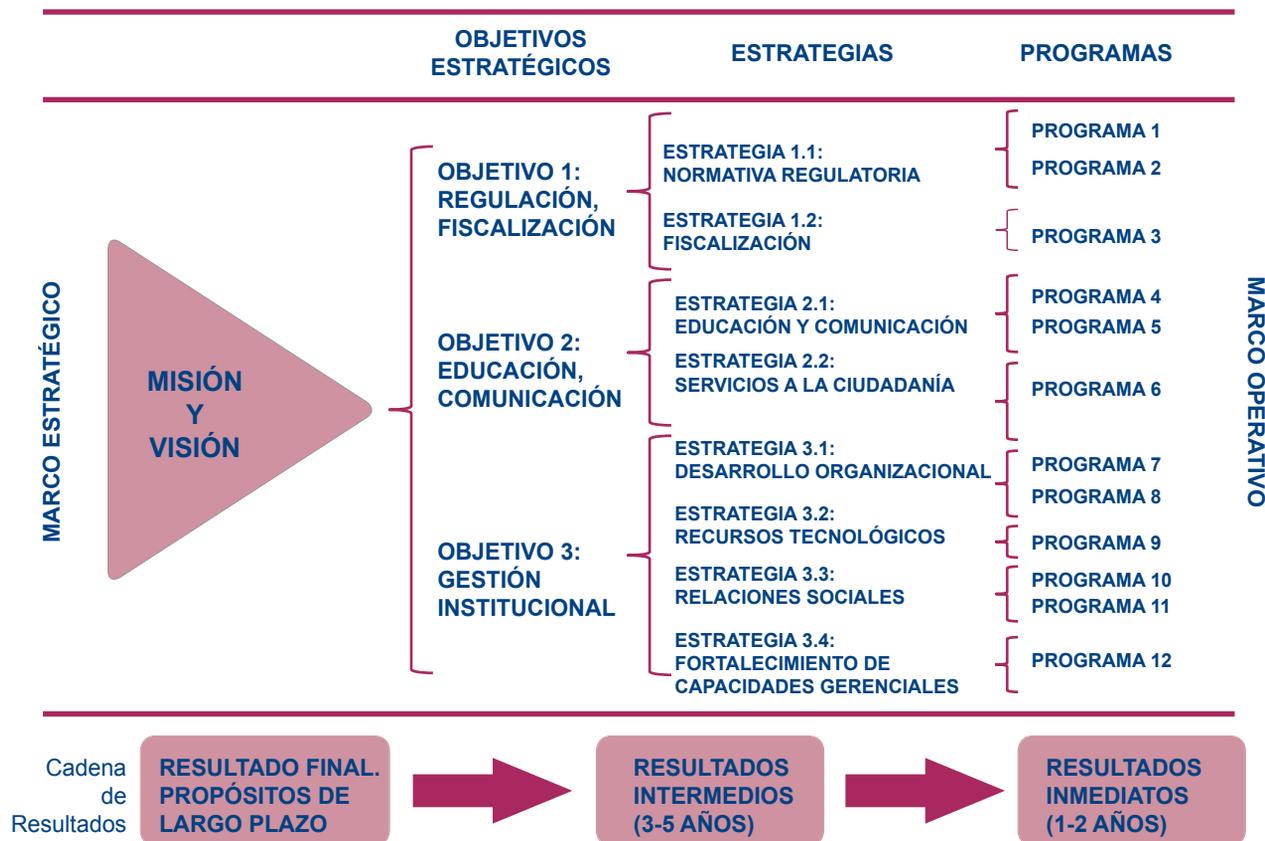
A continuación se describen las propuestas centrales del Marco Estratégico, que comprenden la definición de Objetivos Estratégicos y Estrategias del PEI. Posteriormente, en la segunda parte de este documento, se presentan los Programas Estratégicos, que hacen al Marco Operativo.

En la Figura 8 se muestra la estructura del PEI, que contempla la Cadena de Resultados que se construye a partir de la Misión y Visión Institucionales. Los Objetivos

Estratégicos y sus correspondientes Estrategias se asocian a los resultados intermedios, que deben lograrse en un período de 3 a 5 años. A su vez, las estrategias se ejecutarán a través de Programas Estratégicos, en un período menor (1 a 2 años). Los Programas Estratégicos, al estar asociados a los procesos de la entidad, tienen el fin de entregar productos (normas, servicios, funciones sustantivas), para lo cual se desarrollarán determinadas Actividades, descritas en los Programas Anuales Operativos de la AJ. Con esto, se completa lo que se denomina Cadena de Resultados, en la lógica de Resultados Finales, Resultados Intermedios, Resultados Inmediatos, Productos, y Actividades, propias de la metodología de Gestión por Resultados.

El PEI 2012-2015 de la AJ consta de tres Objetivos Estratégicos, 8 Estrategias y 12 Programas Estratégicos, interrelacionados entre sí.

Figura 8. Estructura del PEI 2012-2015 según Cadena de Resultados y Programas Estratégicos



4.2.1. Objetivos Estratégicos

Dos de los tres Objetivos Estratégicos de la AJ están relacionadas con sus atribuciones y responsabilidades sustantivas y uno de ellos se orienta al fortalecimiento y desarrollo de la organización como tal.

A continuación se describen los objetivos, con sus respectivas metas e indicadores hasta el 2015. Se redactan como situaciones de logro proyectadas, motivo por el cual la redacción se presenta en tiempo pasado³.

Objetivo Estratégico # 1:

LAS ACTIVIDADES DE JUEGOS DE LOTERÍA, AZAR Y SORTEOS SE ENCUENTRAN REGULADAS Y FISCALIZADAS POR LA AJ, CON PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL.

El primer objetivo se orienta al cumplimiento de las responsabilidades sustantivas de regulación, fiscalización y prestación de servicios relativas a las actividades de juegos de lotería, azar y promociones, pero con la característica de que ésta debe ser realizada con participación y control social. Esta última cualidad que se le otorga al objetivo, refleja la posición de la AJ de que sólo será posible un control efectivo de esta actividad, si es la sociedad, se involucra en esta temática.

En lo normativo, si bien existe ya una estructura muy avanzada y moderna, reconocida así a nivel latinoamericano, la dinámica

del sector y sus características particulares, hace que se deban ajustar periódicamente las normas marco y elaborar normas reglamentarias complementarias. Se ha previsto que hasta el 2015, se podrían realizar ajustes o generar aproximadamente veinte instrumentos normativos en cuatro años.

La otra cara de la moneda de la regulación, es la fiscalización. De esta manera, se ha previsto la ejecución de fiscalizaciones totales y parciales, así como operativos de control, tanto para las casas de juego como para las promociones empresariales o sin fines de lucro que se realizan en nuestro país. Dado que el fin o propósito de la actividad de fiscalización es lograr el cabal cumplimiento de la normativa, aunque esta conducta no dependa enteramente de la AJ, se ha planteado la meta de lograr que al 2015, por lo menos el 60% de las empresas y personas que hubieran sido objeto de actividades de fiscalización y control, cumplan con sus deberes tal como establece la normativa.

La oferta de servicios directos de la AJ a los usuarios que acuden a las Direcciones Regionales, se refieren básicamente a la emisión de licencias de operaciones para casas de juego y en el otorgamiento de autorizaciones para realizar promociones con o sin fines benéficos. Como todo servicio, se espera que esta actividad sea realizada en los plazos y condiciones establecidas, para no perjudicar las actividades de los usuarios. El nivel de eficiencia esperada por la AJ en la oferta de servicios, alcanza al 90% el 2015.

Por último, pero no por ello menos importante, se encuentra el propósito de establecer relaciones de coordinación,

³ Como parte de la metodología de Gestión Por Resultados, los resultados se redactan como si ya se hubieran logrado; es decir, se realiza un ejercicio de proyección en el cual se visibilizan los resultados esperados y se redactan como tal, pero en el momento actual.

participación y control con organizaciones públicas, privadas y organizaciones sociales, conforme a la política de participación y control social de la AJ. Este objetivo se medirá, a través de la cantidad de relaciones formales

establecidas con instituciones y organizaciones sociales, para desarrollar acciones conjuntas. Se preve establecer convenios y estrechar relaciones con 15 distintas organizaciones hasta el 2015.

Indicadores y Metas Anuales del Objetivo Estratégico 1

INDICADORES	2012	2013	2014	2015
Cantidad de normas regulatorias ajustadas o emitidas según necesidades. ⁴	14	8	4	2
Cumplimiento de Normativa por parte de operadores en operativos realizados ⁵	40%	45%	50%	60%
Nivel de eficiencia de la AJ en prestación de servicios a usuarios (oportunidad, cabalidad) ⁶	70%	75%	85%	90%

Objetivo Estratégico # 2:

LAS PERSONAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES DE JUEGOS DE LOTERÍA, AZAR Y SORTEOS CONOCEN Y CUMPLEN SUS DEBERES Y DERECHOS DE MANERA RESPONSABLE.

La AJ ha privilegiado entre sus responsabilidades sustantivas el de la información y comunicación, pero con el propósito de

incrementar el conocimiento y la educación de la población en materia de juegos de azar. Este objetivo se propuso en el entendido que a mayor conciencia social, menor deben ser los mecanismos de control. Por otro lado, al ser el marco regulatorio relativamente nuevo en nuestro país, es necesario redoblar durante los dos próximos años, los esfuerzos de información hacia empresas y personas que realizan o son afectados por actividades de juegos de azar y promociones, para que puedan cumplir sus obligaciones sin aducir desconocimiento de la normativa.

4 Se prevén ajustes a la Ley 60, modificaciones a DS 781 y emitir 18 Resoluciones Regulatorias mas hasta el 2015. El detalle de normas, se puede observar en la Matriz del Programa Estratégico 1.

5 Este indicador se construirá a partir de los informes de resultados de los procesos de fiscalización, en los cuales se establezca el nivel de cumplimiento de la normativa en los distintos operativos y actividades de inspección y control de la AJ.

6 Se medirá a través de cuestionarios aplicados a la ciudadanía que acude a la AJ a solicitar servicios; de igual manera se evaluará el cumplimiento de los plazos de atención fijados en la normativa.

Indicadores y Metas Anuales del Objetivo Estratégico 2

INDICADORES	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de operadores y empresas que conocen y comprenden derechos y obligaciones relacionadas con juegos de azar y promociones. ⁷	70%	75%	85%	90%
Nivel de conocimiento y comprensión alcanzado por la población objetivo de procesos educativos realizados por la AJ ⁸	80%	85%	90%	90%

OBJETIVO # 3:

LA AJ SE HA CONSOLIDADO COMO UNA INSTITUCIÓN DE EXCELENCIA EN SU GESTIÓN, CON PERSONAL COMPETENTE Y COMPROMETIDO CON EL VIVIR BIEN DE LA SOCIEDAD.

Los objetivos de carácter sustantivo no podrían ser alcanzados si no se cuenta con una organización que sea capaz de responder a los retos planteados, particularmente

a través del concurso de sus recursos humanos, es decir, del personal que presta sus servicios en la institución y de cuyas capacidades se dependen para realizar una gestión de excelencia.

El tercer objetivo se concentra en el desarrollo de una Cultura y Clima Organizacionales propicios para el desarrollo de las responsabilidades institucionales, y en una adecuada administración de los recursos físico financieros, entre los cuales destacan los recursos tecnológicos.

Indicadores y Metas Anuales del Objetivo Estratégico 3

INDICADORES	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de ejecución Físico Financiera del POA	85%	90%	95%	95%
Indicador de Estado de Clima Organizacional. ⁹	75%	80%	85%	85%
Indice de adecuación tecnológica de la AJ ¹⁰	70%	80%	90%	90%

7 Se medirán a través de evaluaciones que se apliquen en las actividades de capacitación realizadas por la AJ.

8 A medirse después de realizar las actividades de información y capacitación.

9 Indicador sobre 100%; se consideran varios factores, a ser medidos a través de una encuesta semestral a todo el personal. El Clima es considerado bueno, cuando supera el 70% en promedio.

10 Indicador cualitativo y compuesto; se mide a través de un informe técnico en el cual un experto evalúa en qué medida los sistemas de información y comunicación de la AJ alcanzan sus requerimientos. El indicador es considerado como bueno, si es igual o mayor al 70%

La AJ apuesta a explorar y explotar al máximo las tecnologías disponibles, para poder lograr el impacto deseado, sobre todo en el campo de la fiscalización y el control.

4.2.2. Estrategias

A continuación se presentan las estrategias o lineamientos que se generaron en la AJ como medios para alcanzar los Objetivos Estratégicos. Las Estrategias, si bien son acciones

generales y suelen redactarse en infinitivo, en esta ocasión, acorde a la metodología de la Gestión Por Resultados, se presentan en términos del resultado esperado de dicha actividad.

Para el primer objetivo se proponen dos estrategias en las áreas de normativa regulatoria y sistemas de fiscalización, que hacen a la función sustantiva de regulación y control de la AJ.

Objetivo Estratégico # 1: LAS ACTIVIDADES DE JUEGOS DE LOTERÍA, AZAR Y SORTEOS SE ENCUENTRAN REGULADAS Y FISCALIZADAS POR LA AJ, CON PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL.

ESTRATEGIA 1.1: NORMATIVA REGULATORIA

Resultado:

Se promovió y desarrolló un marco normativo regulatorio específico, sólido, moderno, justo y confiable, para las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos, gestionando su aplicación de una manera efectiva, transparente y equitativa.

ESTRATEGIA 1.2: FISCALIZACIÓN

Resultado:

Se cuentan con sistemas, procesos y procedimientos de fiscalización y control basados en tecnología de punta, que minimizan actividades ilícitas y protegen los derechos de las personas individuales y colectivas en los juegos de lotería, azar y sorteos.

El segundo Objetivo Estratégico se enfoca en dos estrategias, la primera relacionada con otra función sustantiva, como es la educación e información a la

ciudadanía y la segunda, con la prestación de servicios para que la población pueda cumplir con sus deberes de manera cabal y oportuna.

Objetivo Estratégico # 2: LAS PERSONAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES DE JUEGOS DE LOTERÍA, AZAR Y SORTEOS CONOCEN Y CUMPLEN SUS DEBERES Y DERECHOS DE MANERA RESPONSABLE.

ESTRATEGIA 2.1: EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

Resultado:

Se generó y reforzó una conciencia social sobre los juegos de lotería y azar a través de procesos de educación y capacitación para la ciudadanía, ejecutados en coordinación con entidades aliadas.

ESTRATEGIA 2.2: SERVICIOS A LA CIUDANIA

Resultado:

Se cuenta con procesos y procedimientos eficientes y de calidad para la atención oportuna a las demandas y requerimientos de las personas y empresas que acuden a la AJ a solicitar servicios o para presentar denuncias y reclamos.

El tercer Objetivo Estratégico aborda el fortalecimiento del personal en un entorno organizacional que favorezca su desarrollo y el de la gestión como tal, destacando también

la gestión de relaciones sociales e institucionales y el componente de sistemas de información gerencial para la toma de decisiones.

Objetivo Estratégico # 3: LA AJ SE HA CONSOLIDADO COMO UNA INSTITUCIÓN DE EXCELENCIA EN SU GESTIÓN, CON PERSONAL COMPETENTE Y COMPROMETIDO CON EL VIVIR BIEN DE LA SOCIEDAD.

ESTRATEGIA 3.1: DESARROLLO DE PERSONAL

Resultado:

La AJ cuenta con personal capaz y con vocación de servicio que se desenvuelve en un ambiente laboral y organizativo positivo, con una cultura organizacional sólida, comprometida con el Vivir Bien de la sociedad boliviana.

ESTRATEGIA 3.2: RECURSOS TECNOLÓGICOS

Resultado:

La AJ mejora la eficiencia, productividad y calidad de sus procesos sustantivos y de apoyo, recurriendo a tecnologías de información y comunicación modernas.

ESTRATEGIA 3.3.: RELACIONES SOCIALES E INSTITUCIONALES.

Resultado:

Se han consolidado y fortalecido relaciones institucionales sostenibles con organizaciones estatales, privadas y organizaciones sociales, generando sinergias y beneficios comunes.

ESTRATEGIA 3.4: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES GERENCIALES

Resultado:

Se disponen de sistemas de planificación y control de gestión que orientan la toma de decisiones de la AJ, así como sistemas de monitoreo y control preventivos para operadores, basados en inteligencia de riesgos.

En las próximas páginas, estas estrategias se descomponen en Programas Estratégicos, que

hacen al Marco Operativo del presente Plan Estratégico.

II. MARCO OPERATIVO

5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y PRESUPUESTO

5.1. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Los Programas Estratégicos son la base del PEI, pues establecen de manera específica qué se desea lograr conforme a las estrategias y objetivos descritos en el Marco Estratégico. Una característica particular de un Programa, a diferencia de cualquier otro plan, es que se orienta al logro de un objetivo o resultado en particular. Es por este motivo que se adoptó la metodología de planificación por Programas, ya que contribuye a identificar y concentrar los esfuerzos en temas específicos, que en su conjunto permiten ejecutar las Estrategias y éstas, los Objetivos Estratégicos.

En esta parte del PEI se presentan los Programas Estratégicos con sus respectivos objetivos o resultados y los productos institucionales que deben entregarse para conseguirlos, con sus respectivos indicadores, línea de base, cronograma, presupuesto y otra información.

Las ocho estrategias del PEI se operativizan mediante 12 Programas Estratégicos, cada uno de los cuales se orienta a lograr un resultado en el corto plazo (1-2 años), los cuales se presentan en las siguientes páginas.

► ESTRATEGIA NORMATIVA REGULATORIA.

Resultado Esperado de la Estrategia:

Se promovió y desarrolló un marco normativo regulatorio específico, sólido, moderno, justo y confiable, para las

actividades de juegos de lotería, azar y sorteos, gestionando su aplicación de una manera efectiva, transparente y equitativa.

Programa 1: Jurídico Normativo

La AJ ha generado un marco normativo específico y cuenta con disposiciones administrativas y regulatorias necesarias para cumplir con sus fines.

Programa 2: Gestión Legal

Se apoya en la gestión legal a la entidad y se aplican las sanciones correspondientes a las infracciones detectadas, de acuerdo al marco normativo vigente.

► ESTRATEGIA DE FISCALIZACIÓN.

Resultado Esperado de la Estrategia:

Se cuentan con sistemas, procesos y procedimientos de fiscalización y control basados en tecnología de punta, que minimizan actividades ilícitas y protegen los derechos de las personas individuales y colectivas en los juegos de lotería, azar y sorteos.

Programa 3: Fiscalización

Se logra la cobertura prevista de operativos y actividades de fiscalización y control a nivel nacional a personas individuales y colectivas que realizan juegos de lotería, azar y promociones.

► ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Resultado Esperado de la Estrategia:

Se generó y reforzó una conciencia social sobre los juegos de lotería y azar a través de procesos de educación y capacitación para la ciudadanía, ejecutados en coordinación con entidades aliadas.

Programa 4: Educación

Se ha contribuido a favorecer una conciencia responsable en la sociedad sobre los juegos de lotería y azar.

Programa 5: Comunicación Social y Relaciones Públicas

Personas individuales y colectivas conocen las regulaciones relacionadas con las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos, logrando una imagen institucional positiva ante la sociedad que da lugar a una red de relaciones con medios de comunicación y grupos de interés para la AJ.

► ESTRATEGIA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA.

Resultado Esperado de la Estrategia:

Se cuenta con procesos y procedimientos eficientes y de calidad para la atención oportuna a las demandas y requerimientos de las personas y empresas que acuden a la AJ a solicitar servicios o para presentar denuncias y reclamos.

Programa 6: Servicios, Atención a Denuncias y Reclamos

Los usuarios y población que acuden a la AJ para solicitar información, licencias, autorizaciones, que tienen denuncias reciben un servicio eficiente y oportuno, al igual que los reclamos o denuncias de jugadores, participantes y población en general.

► ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Resultado Esperado de la Estrategia:

La AJ cuenta con personal capaz y con vocación de servicio que se desenvuelve en un ambiente laboral y organizativo positivo, con una cultura organizacional sólida, comprometida con el Vivir Bien de la sociedad boliviana.

Programa 7: Gestión del Personal

La AJ cuenta con el personal necesario y las competencias requeridas en cuanto a saberes y cualidades personales, para un efectivo ejercicio de sus responsabilidades. En la AJ existe una Cultura y Clima Organizacional acorde a los principios, valores y fines institucionales

Programa 8: Organización Interna (Procesos y procedimientos internos)

Se ha consolidado una estructura organizacional y procedimientos óptimos a nivel nacional, que satisfacen

las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

► **ESTRATEGIA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

Resultado Esperado de la Estrategia:

La AJ mejora la eficiencia, productividad y calidad de sus procesos sustantivos y de apoyo, recurriendo a tecnologías de información y comunicación modernas.

Programa 9: Tecnologías de Información y Comunicación

La AJ explota tecnologías modernas de información y comunicación en sus funciones estratégicas, sustantivas y organizativas.

► **ESTRATEGIA DE RELACIONES SOCIALES E INSTITUCIONALES.**

Resultado Esperado de la Estrategia:

Se han consolidado y fortalecido relaciones institucionales sostenibles con organizaciones estatales, privadas y organizaciones sociales, generando sinergias y beneficios comunes.

Programa 10: Articulación Institucional

La AJ articula y coordina de manera efectiva sus relaciones con entidades nacionales y territoriales gubernamentales para el cumplimiento de sus fines

Programa 11: Participación y Control Social

Las organizaciones sociales se involucran y participan de manera proactiva en el control social de las actividades de juego.

► **ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES GERENCIALES**

Resultado Esperado de la Estrategia:

La AJ ha fortalecido sus capacidades gerenciales de planificación y control, tanto interno como de las actividades sustantivas.

Programa 12: Gestión Estratégica e Inteligencia de Riesgos

Se disponen de sistemas de planificación y control de gestión que orientan la toma de decisiones de la AJ, así como sistemas de monitoreo y control preventivos para operadores, basados en inteligencia de riesgos.

5.2. Matrices de Programas Estratégicos

A continuación se presentan los doce Programas Estratégicos del PEI 2012-2015 de la AJ, que establecen de manera concreta los productos o componentes que deben alcanzarse, con indicadores de logro de manera anual. Los Programas también establecen el costo de los mismos, medidos en términos de inversión y gasto corriente.

PROGRAMA 1: JURÍDICO NORMATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ con participación y control social.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	La AJ genera un marco normativo específico y cuenta con disposiciones administrativas y regulatorias necesarias para cumplir con sus fines.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	JURÍDICO NORMATIVO					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Es necesario tener un marco jurídico normativo actualizado para que la AJ pueda ejercer de manera efectiva sus funciones; en este caso se prevé que en 4 años se requerirán actualizaciones puntuales a la Ley 060 y al DS 0781					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	711.829,67	GASTO CORRIENTE:	4.087.842,93	TOTAL:	4.799.672,60

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador - 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Propuesta de modificaciones a la Ley N° 060	DNJ	Número de propuestas de modificaciones anuales	0	1	1	0	0
Modificaciones/complementaciones al Decreto Supremo 0781	DNJ	Número de propuestas de modificaciones anuales	0	1	1	0	0
Resoluciones Regulatorias adicionales emitidas por la AJ en temas de Facilidades de Pago, Control On Line, Dosificación de Voucher, de Fiscalización, de Auditoría Específica, de Controles, de Cambio/Movimiento de máquinas y/o juegos, etc).	DNJ	Número de Resoluciones Regulatorias anuales emitidas por la AJ	12	12	6	4	2

PROGRAMA 2: GESTIÓN LEGAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y control social.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Se apoya en la gestión legal a la entidad y se aplican las sanciones correspondientes a las infracciones detectadas, de acuerdo al marco normativo vigente.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	GESTIÓN LEGAL					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Responder a los requerimientos institucionales de manera oportuna en cuanto a procesos legales y otras demandas interpuestas contra las resoluciones de la AJ; asesorar legalmente en procesos administrativos internos.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	1.186.382,78	GASTO CORRIENTE:	6.813.071,56	TOTAL:	7.999.454,33

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador - 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Resoluciones Administrativas emitidas por la Dirección Nacional Jurídica	DNJ	Número de Resoluciones Emitidas	386	300	330	363	399
Resoluciones Administrativas emitidas de autorización a promociones empresariales y sorteos con fines benéficos por las Direcciones Regionales	Direcciones Regionales	Número de Resoluciones Emitidas	333	366	402	442	486
Resoluciones administrativas sancionatorias emitidas por las direcciones regionales	Direcciones Regionales	Número de resoluciones sancionatorias emitidas/ Número de AAPA's emitidas	90%	95%	95%	95%	95%
Contratos administrativos elaborados por la AJ	DNJ	Número de contratos administrativos elaborados	122	134	147	161	177
Elaboración de procedimientos interno jurídico - normativo	DNJ	Número de procedimientos interno-jurídico-normativo elaborados	0	13	6	4	2

PROGRAMA 3: FISCALIZACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ con participación y control social.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Se logra la cobertura prevista a nivel nacional a personas individuales y colectivas que desarrollan actividades de juegos de lotería, azar y sorteos.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	FISCALIZACIÓN					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos deben ser sujetas de fiscalizaciones, inspecciones y controles, con el objeto de lograr el cumplimiento de la normativa vigente, así como generar sensación de riesgo.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	3.126.966,04	GASTO CORRIENTE:	27.001.290,56	TOTAL:	30.128.256,59

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (\$)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador - 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Elaboración y Capacitación de Procedimientos internos de fiscalización	DNF/DNCCR	Número de Procedimientos aprobados con personal capacitado	5	9	7	5	5
Evaluaciones técnicas a solicitudes de licencia de operaciones y autorizaciones con emisión de informes técnicos	DNF/DFC	Número de solicitudes evaluadas con emisión de informe	343	378	416	457	503
Fiscalizaciones Integrales ejecutadas a operadores de juegos de lotería, azar y sorteos.	DNF/DFC	Número de Fiscalizaciones Integrales ejecutadas	0	0	1	2	2
Fiscalizaciones Parciales ejecutadas a operadores de juegos de lotería, azar y sorteos.	DNF/DFC	Número de Fiscalizaciones Parciales ejecutadas	0	10	15	20	25

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO (continuación Programa 3 - Fiscalización)

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador: 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Fiscalizaciones ejecutadas a promociones empresariales y sorteos con fines benéficos.	DNF/DFC	Número de Fiscalizaciones ejecutadas	33	300	376	363	399
Controles a Promociones Empresariales y Sorteos con Fines Benéficos.	DNF/DFC	Número de Controles a PE y SFB	323	3090	3245	3407	3577
Controles a salones de juegos autorizados.	DNF/DFC	Número de controles a salones de juego ejecutados	33	96	105	116	128
Controles a máquinas de juego y/o medios de juego autorizados.	DNF/DFC	Número de controles a medios de juego ejecutados	1267	1500	1650	1815	1996
Operativos de control a personas individuales y colectivas que desarrollan actividades de juegos de azar y sorteos sin autorización de la AJ	DNF/DFC	Número de operativos de control ejecutados	22	67	47	33	23

PROGRAMA 4: EDUCACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las personas individuales y colectivas relacionadas con las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos conocen y cumplen sus deberes y derechos de manera responsable.				
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Se ha contribuido a favorecer una conciencia responsable en la sociedad sobre los juegos de lotería y azar.				
NOMBRE DEL PROGRAMA:	EDUCACIÓN				
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Durante el 2011 se atendió simplemente algunas inquietudes empresariales y no se socializo a todos los sectores involucrados, para el cumplimiento de la Ley de Juegos y de Lotería. En el ámbito interno hay una necesidad de socializar las normas regulatorias y administrativas para el adecuado cumplimiento de funciones.				
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	21.790,70	GASTO CORRIENTE:	698.859,02	TOTAL: 720.649,73

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Talleres, cursos, seminarios, encuentros, ferias y otros dirigidos a operadores, empresarios y organizaciones sociales.	Jefatura de Comunicación y Educación	Cantidad de talleres, cursos, seminarios, encuentros, ferias y otros dirigidos a operadores, empresarios y organizaciones sociales	1	20	20	10	10
Campañas masivas de prevención y concientización social sobre el Juego Responsable.	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de campañas masivas difundidas anualmente.	0	2	2	1	1

PROGRAMA 5: COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las personas individuales y colectivas relacionadas con las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos conocen y cumplen sus deberes y derechos de manera responsable					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Personas individuales y colectivas conocen las regulaciones relacionadas con las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos, logrando una imagen institucional positiva ante la sociedad que de lugar a una red de relaciones con medios de comunicación y grupos de interés para la AJ.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Las personas individuales y colectivas relacionadas con las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos no conocen a cabalidad sus deberes y derechos.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	54.476,76	GASTO CORRIENTE:	1.747.147,56	TOTAL:	1.801.624,32

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Campañas masivas de generación de riesgo para los grupos involucrados con la actividad del juego.	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de campañas masivas difundidas	1	2	2	2	2
Campañas masivas de posicionamiento institucional para la sociedad acerca de la AJ.	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de campañas masivas difundidas	1	2	2	2	2
Reuniones con representantes de medios de comunicación nacionales para compartir información sobre el sector de juegos y los resultados alcanzados, además para reforzar la campaña de juego responsable.	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de actividades de relacionamiento ejecutadas	1	1	1	1	1
Productos impresos de carácter informativo dirigidos a la población (publicaciones en prensa, separatas, trípticos, señalética, otros)	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de productos comunicacionales producidos y difundidos	7	10	8	8	8
Productos promocionales de posicionamiento institucional dirigidos a la sociedad en general	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de productos comunicacionales producidos y difundidos	0	5	5	5	5

PROGRAMA 6: SERVICIOS Y ATENCIÓN A CONSULTAS Y DENUNCIAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y control social.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Los usuarios y población que acuden a la AJ para solicitar información, licencias, autorizaciones, que tienen deudas reciben un servicio eficiente y oportuno, al igual que los reclamos o denuncias de jugadores, participantes y población en general.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	SERVICIOS Y ATENCIÓN A CONSULTAS Y DENUNCIAS					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	En cumplimiento a la Ley N° 060 respecto a la competencia de la AJ para la otorgación de Licencias de Operaciones y Autorizaciones para Promociones Empresariales, se debe autorizar ó rechazar las solicitudes planteadas por los Operadores de Juegos de Lotería, Azar, y Sorteos, y la de Personas Individuales ó Colectivas que desarrollan actividades de Promociones Empresariales y Sorteos con Fines Beneficos, dentro los plazos establecidos en la normativa. Atención a denuncias presentadas por la sociedad en general sobre operadores, empresas y personas individuales o colectivas que desarrollen actividades de lotería, juegos de azar y sorteos.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.:	INVERSIÓN:	850.960,63	GASTO CORRIENTE:	4.279.055,69	TOTAL:	5.130.016,32

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Habilitación de línea exclusiva para consultas en Direcciones Regionales	Direcciones Regionales	Número de líneas exclusivas en cada dirección regional	0	3			
Guía de trámites para usuarios en medio físico y electrónico	Jefatura de Comunicación y Educación	Guía producida y difundida	0%	100%			
Subsistemas de seguimiento a trámites y atención de consultas de personas naturales y empresas	DNIT	Porcentaje de desarrollo e implantación del subsistema	0%	50%	100%		
Denuncias atendidas presentadas por la sociedad en general	DNJ	Porcentaje de procesos tramitados anualmente	100%	100%			

PROGRAMA 7: GESTIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	La AJ se ha consolidado como una institución de excelencia en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	La AJ cuenta con el personal necesario y las competencias requeridas en cuanto a saberes y cualidades personales, para un efectivo ejercicio de sus responsabilidades. En la AJ existe una Cultura y Clima Organizacional acorde a los principios, valores y fines institucionales					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	GESTIÓN DE PERSONAL					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Se requiere que todo el personal de la AJ cuente con los conocimientos, habilidades y valores que se establecen en el Plan Estratégico, y que además demuestren un elevado nivel de compromiso institucional.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	1.548.505,28	GASTO CORRIENTE:	11.036.806,42	TOTAL:	12.585.311,70

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Línea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Elaboración de metodologías e instrumentos de Gestión de Personal.	DNAF	Metodología e instrumentos desarrollados	0	3	2		
Talleres, cursos, seminarios y otros en la Dirección Nacional y las Direcciones Regionales en temas generales relacionados con la AJ.	DNAF	Número de actividades de capacitación	6	6	4	4	4
Talleres, cursos, seminarios y otros en la Dirección Nacional y las Direcciones Regionales en temas específicos relacionados con las funciones específicas de cada cargo.	DNAF	Número de actividades de capacitación	2	5	5	5	5
Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional.	DNAF	Porcentaje de diseño e implementación del programa	0	50%	100%		
Diseño e implementación de actividades para mejora del clima organizacional (reuniones informales, actividades deportivas u otras).	DNAF	Cantidad de actividades de mejora del clima implementadas	0	3	3	3	3
Subsistema informatizado de Gestión del Personal	DNIT / DNAF	Porcentaje de desarrollo e implementación del subsistema	0	0	80%	100%	

PROGRAMA 8: ORGANIZACIÓN INTERNA (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS)

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	La AJ se ha consolidado como una institución de excelencia en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Se evalúan y mejoran constantemente los procesos y procedimientos a nivel nacional y regional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	ORGANIZACIÓN INTERNA (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS)					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Contar con una organización que responda eficientemente a las demandas y retos de la AJ en cuanto a sus procesos y procedimientos internos, tanto de carácter sustantivo como administrativo o de apoyo.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.:	INVERSIÓN:	709.287,42	GASTO CORRIENTE:	6.352.345,92	TOTAL:	7.061.633,33

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Diagnósticos anuales de gestión y de procesos internos sustantivos y administrativos, como base de los proceso de mejora.	Direcciones Nacionales; Jefatura de Comunicación y Educación	Número de diagnósticos realizados	0	2	2	2	2
Reglamentos Especificos Administrativos compatibilizados	DNAF	Cantidad de reglamentos especificos administrativos compatibilizados	1	6			
Manuales de procedimientos administrativos	DNAF	Cantidad de manuales de procedimientos administrativos aplicados.	10	10	5	5	5

PROGRAMA 9: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	La AJ se ha consolidado como una institución de excelencia en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	La AJ explota tecnologías modernas de información y comunicación en sus funciones estratégicas, sustantivas y organizativas a través de un Sistema Integrado (SIAJ)					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Equipamiento tecnológico de la institución, computadoras y equipos de oficina y la respectivo licenciamiento de software, dotar a la AJ de equipamiento informático para el desarrollo y puesta en producción de sistemas de información. Tener un registro de todas los procesos sustantivos y de soporte de la AJ. Registro técnico y jurídico de promociones empresariales, sorteos con fines benéficos. Registro de Operadores, salones de juegos y medios de juego. Registro de fiscalizaciones realizadas tanto en promociones empresariales como en actividades de juegos de azar. Explotación de información mediante inteligencia de negocios.					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	2.198.157,53	GASTO CORRIENTE:	2.697.379,35	TOTAL:	4.895.536,88

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Análisis, desarrollo e implementación de subsistemas y módulos generales administrativos y de soporte.	DNIT	Porcentaje de desarrollo e implantación de los subsistema.	60%	80%	100%	100%	100%
Mantenimiento de subsistemas del SIAJ	DNIT	Porcentaje de mantenimiento de los subsistema.	20%	40%	60%	80%	100%
Equipamiento tecnológico para infraestructura de información y de alta disponibilidad y seguridad de información	DNIT	Porcentaje de infraestructura tecnológica implementada	10%	80%	87%	92%	100%
Equipamiento tecnológico de oficina para el personal	DNIT	Porcentaje de equipos adquiridos para el personal	40%	85%	90%	95%	100%
Adquisición de Licencias de Software	DNIT	Porcentaje de adquisición de licencias de software	10%	70%	80%	90%	100%
Elaboración y circularización de procedimientos, normas y políticas (PNP's) internas	DNIT	Número de PNP's internas elaboradas y circularizadas	2	7	3	0	0

PROGRAMA 10: ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ con participación y control social.				
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	La AJ articula y coordina de manera efectiva sus relaciones con entidades nacionales y territoriales gubernamentales para el cumplimiento de sus fines.				
NOMBRE DEL PROGRAMA:	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL				
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Mejorar la coordinación y relacionamiento con instituciones que tengan objetivos comunes o interrelacionados a las actividades de lotería, juegos de azar y sorteos, así como con organizaciones sociales y de participación para efectivizar el control social .				
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.:	INVERSIÓN:	43.581,41	GASTO CORRIENTE:	1.397.718,05	TOTAL: 1.441.299,45

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Convenios Interinstitucionales suscritos con Gobiernos Municipales y Departamentales	Jefatura de Comunicación y Educación - Dirección Ejecutiva	Número de Convenios firmados anualmente	1	4	4	4	4
Convenios Interinstitucionales con Instituciones Públicas de carácter Nacional (SIN, ANB, AEMP, MEFP, Transparencia, Min. Gobierno, Min. Trabajo, ASFI, UIF, Fundempresa, etc)	Jefatura de Comunicación y Educación - Dirección Ejecutiva	Número de Convenios firmados anualmente	2	4	4	3	3
Convenios suscritos con Organizaciones de carácter Privado (Cámaras de Comercio, CNI, Asociaciones Privadas, etc.)	Jefatura de Comunicación y Educación - Dirección Ejecutiva	Número de Convenios firmados anualmente	0	4	4	5	5
Convenios y participación con organizaciones internacionales relacionadas a la actividad del juego (Peru, Argentina, Colombia, Mexico, España, Asociación de Reguladores).	Jefatura de Comunicación y Educación - Dirección Ejecutiva	Número de Convenios firmados anualmente	0	2	2	2	2

PROGRAMA 11: PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y control social.					
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Las organizaciones sociales se involucran y participan de manera proactiva en el control social de las actividades de juego.					
NOMBRE DEL PROGRAMA:	PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL					
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Conforme lo establece la Constitución Política del Estado y demás disposiciones referidas al control social, hacen necesaria reuniones para establecer relaciones de coordinación para informar acerca de las actividades de la AJ					
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.):	INVERSIÓN:	258.219,84	GASTO CORRIENTE:	2.816.307,66	TOTAL:	3.074.527,50

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador - 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Relaciones de coordinación establecidas con organizaciones sociales (OTB, Juntas vecinales, etc.)	Jefatura de Comunicación y Educación	Número de organizaciones sociales involucradas con la AJ.	0	5	5	4	4
Rendición Pública de Cuentas	DNAF	Número de reuniones para rendición pública de cuentas	1	3	3	3	3
Reuniones periódicas con las instituciones relacionadas con la AJ.	Jefatura de Comunicación y Educación	Número anual de reuniones con instituciones relacionadas con la AJ.	20	20	20	20	20

PROGRAMA 12: GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA:	Las actividades de juegos de lotería, azar y sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y control social.				
OBJETIVO DEL PROGRAMA :	Se disponen de sistemas de planificación y control de gestión que orientan la toma de decisiones de la AJ, así como sistemas de monitoreo y control preventivos para operadores, basados en inteligencia de riesgos.				
NOMBRE DEL PROGRAMA:	GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA DE RIESGOS				
PROBLEMA O NECESIDAD QUE PRETENDE RESOLVER:	Se necesita un sistema de prevención de riesgos o de inteligencia para contar con información que oriente las acciones de fiscalización y control.				
ASIGNACIÓN TOTAL DEL PROGRAMA (Bs.:	INVERSIÓN:	1.831.797,94	GASTO CORRIENTE:	2.247.816,13	TOTAL: 4.079.614,07

PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

PRODUCTOS ESPERADOS AL 2015 DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES DE PRODUCTO	Linea Base del Indicador 2011	METAS ANUALES			
				2012	2013	2014	2015
Módulo de Reportes de información gerencial para el control de gestión por resultados integrado a nivel nacional	DNIT	Porcentaje de desarrollo e implementación del módulo	0%	40%	60%	80%	100%
Subsistema de apoyo administrativo; planificación estratégica y operativa implementado a nivel nacional y regionales	DNIT	Porcentaje de desarrollo e implementación del subsistema	10%	30%	60%	100%	100%
Subsistema informatizado de procesos de fiscalización.	DNF / DNIT	Porcentaje de avance en desarrollo e implementación del subsistema	0%	40%	80%	100%	
Subsistema informatizado de Promociones Empresariales y Sorteos con Fines Benéficos	DNF / DNIT	Porcentaje de avance en desarrollo e implementación del subsistema	40%	60%	80%	100%	
Subsistema informatizado de Juegos de Azar (Sistema de Control On Line)	DNF / DNIT	Porcentaje de avance en desarrollo e implementación del subsistema	0%	60%	80%	100%	
Subsistema informatizado de procesos jurídicos	DNJ / DNIT	Porcentaje de avance en desarrollo e implementación del subsistema	0%	20%	60%	100%	

5.3. Presupuesto 2012-2015

La administración de los recursos físico financieros de la AJ se enmarca principalmente en la Ley N° 1178 SAFCO, Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria, el Decreto Supremo N° 29881, que establece los procedimientos y responsables para elaborar, presentar, aprobar y registrar las modificaciones al presupuesto General de la Nación y el Decreto Supremo N° 0781, que define la asignación de recursos del Tesoro General de la Nación – TGN a entidades públicas.

El Programa Operativo Anual y el presupuesto aprobado y modificado para la gestión 2011 de la AJ ascendió a Bs. 7.504.959,17 con fuente del TGN. Por otra parte, durante la gestión inicial se logró contar con recursos adicionales de Bs 1,2 millones, originados por el cobro de multas y sanciones; de los cuales se registró en el presupuesto Bs. 668.746, este importe fue destinado a gastos relacionados con operativos de fiscalización y a la organización del primer encuentro en noviembre de 2011 en Santa Cruz. La diferencia de Bs. 531.254 se encuentra en cuentas de la Autoridad de Juegos.

La ejecución presupuestaria de la AJ durante el 2011 alcanzó al 85,67%, con recursos TGN, tomando en cuenta las partidas de servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros, así también como la partida de activos reales. Este resultado es sumamente satisfactorio para la institución tomando en cuenta que la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego inició sus actividades oficiales en febrero del año pasado. Este nivel de ejecución sin duda hubiese sido superior, si se hubieran tenido que desarrollar previamente toda una estructura normativa para llevar adelante procesos de contratación de bienes y servicios.

En lo que respecta al Presupuesto del Plan Estratégico 2012-2015, este alcanza a Bs. 83,7 millones, distribuidos¹¹ de acuerdo al presupuesto anual.

El presupuesto del PEI se concentra fundamentalmente en los Programas de Fiscalización, Gestión de Personal y Gestión Legal, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

¹¹ El Presupuesto se calculó de manera anual y luego se proyectó para los cuatro años del PEI. La distribución de los costos (inversión) y gastos corrientes de cada Programa Estratégico se realizó considerando un factor de prorrateo con base en la cantidad de personas por cada área y el número de productos que entregará cada Área de la AJ.

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015 POR PROGRAMAS (en Bs)

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INVERSIÓN:	GASTO CORRIENTE:	TOTAL:	%
JURÍDICO NORMATIVO	711.829,67	4.087.842,93	4.799.672,60	6%
GESTIÓN LEGAL	1.186.382,78	6.813.071,56	7.999.454,33	10%
FISCALIZACION	3.126.966,04	27.001.290,56	30.128.256,59	36%
EDUCACIÓN	21.790,70	698.859,02	720.649,73	1%
COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS	54.476,76	1.747.147,56	1.801.624,32	2%
SERVICIOS Y ATENCIÓN A CONSULTAS Y DENUNCIAS	850.960,63	4.279.055,69	5.130.016,32	6%
GESTIÓN DE PERSONAL	1.548.505,28	11.036.806,42	12.585.311,70	15%
ORGANIZACIÓN INTERNA (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS)	709.287,42	6.352.345,92	7.061.633,33	8%
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2.198.157,53	2.697.379,35	4.895.536,88	6%
ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL	43.581,41	1.397.718,05	1.441.299,45	2%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL	258.219,84	2.816.307,66	3.074.527,50	4%
GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA DE RIESGOS	1.831.797,94	2.247.816,13	4.079.614,07	5%
TOTAL PRESUPUESTO PEI (Bs.)	12.541.956,00	71.175.640,84	83.717.596,84	100%

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se realizará de acuerdo al Sistema de Control Estratégico en tres niveles. El control como tal comprende las actividades de seguimiento, que generalmente se realizan sobre las actividades, y la evaluación, que se realiza sobre los resultados esperados. Ambos controles, se basan en indicadores, que establecen parámetros de calificación.

En un primer nivel del Sistema de Control Estratégico, se efectuaría el seguimiento y evaluación a los avances del Plan Estratégico, para lo cual se prepararían informes anuales.

En un segundo nivel de control, se verificará el cumplimiento de los Programas Operativos Anuales, que se vinculan al PEI a través de los Programas y Proyectos a través de informes trimestrales o según lo solicite la Dirección Ejecutiva.

Existe un tercer nivel de control, derivado de actividades no programadas o especiales que surgen de la dinámica propia del trabajo realizado por la organización. Estas actividades

también deben ser objeto de seguimiento y evaluación, informándose de su cumplimiento a través de informes especiales, verbales o escritos, según indique la Dirección Ejecutiva.

Finalmente, se presenta un nivel de control relacionado a las operaciones rutinarias de la organización, tanto de las áreas sustantivas como administrativas. Estas actividades rutinarias pueden identificarse según los procesos clave que la AJ desea controlar. En este caso, los procesos se realacionan con los 12 Programas Estratégicos del PEI, a los cuales se realizaría el control respectivo a través de los indicadores elaborados.

Los informes serían solicitados y procesados por el responsable de Planificación y Coordinación de la AJ, emitiendo reportes ejecutivos descriptivos-analíticos de carácter mensual a la Dirección Ejecutiva, Direcciones Nacionales y Direcciones Regionales.

NUESTRAS OFICINAS:

OFICINA CENTRAL LA PAZ

Av. Bush No. 1180 Casi Calle Guatemala

Edificio Vesalius

Teléfonos: 2971558 – 2971559

SANTA CRUZ

Prolongación Aroma No. 20 Edificio Candelaria

Piso 3 y 4

Teléfonos: 3323031 – 3333031

COCHABAMBA

Calle Bolívar No. 737 Edificio Illanes • Piso 2

Teléfonos: 4661000 – 4661001