



Resultados de gestión del período 2015- 2019

Informe de transición – Dirección
General de Casinos del Estado

Índice

1.- Planes Estratégicos	3
2.- El Plan Casinos.	3
3.- Principales Programas y Resultados	3
4.- Recursos Humanos	9

Planes Estratégicos.

En la Dirección General de Casinos se concibieron y desarrollaron en el último período dos planes estratégicos, que fueron aplicados en los dos programas fundamentales que posee el organismo.

Ambos planes, fueron continuidad y expansión, de los creados y desarrollados exitosamente en el período anterior (2010 – 2015) y es por ello que lo realizado en el período 2015- 2020, se debe considerar y entender como la segunda etapa de un mismo plan maestro que no se ha agotado.

Los planes en curso son el plan de modernización de Casinos (el plan Casinos) y el plan Desarrollo de la Industria Hípica (el plan Turf Uruguay).

El Plan Casinos.

La Dirección General de Casinos se halla en pleno proceso de transformación, modernización y renovación, en materia de funcionamiento, condiciones para la explotación comercial y desarrollo de su imagen pública.

En la actualidad, la DGC es por lejos la empresa líder del mercado uruguayo en materia de juegos de azar de casinos. Posee 34 establecimientos distribuidos por todo el territorio nacional y los que han sido inaugurados o renovados durante este período, poseen hoy una presentación y equipamiento al mejor nivel internacional.

En los últimos dos períodos de gobierno, se ha implementado una estrategia dirigida a superar radicalmente el conjunto de precariedades que afectaban al organismo, lo que ha permitido, rápidamente, rescatarlo de un pasado de postración y anquilosamiento.

En efecto, se aplicó un plan general dirigido a transformar y modernizar el conjunto del organismo hacia un modelo de organización definitivamente comercial, tratando de superar el perfil y cultura organizacional de oficina pública a lo que debe ser el perfil funcional y la cultura de una verdadera empresa comercial del Estado.

Eso implicó disparar acciones en diversos sentidos, que prácticamente apuntaban a cambiarlo todo o hacerlo todo de nuevo en la gran mayoría de los sectores más involucrados con el trabajo y el desarrollo comercial teniendo en cuenta el nivel y la generalidad de los atrasos en todo rubro.

Los déficits más acuciantes se manifestaban en seis renglones básicos de su desempeño:

1) locales comerciales en muy mal estado, 2) severo atraso tecnológico, 3) alto nivel de obsolescencia del parque de slots del organismo (lo fundamental para la generación de ingresos), 4) oficina central con alta limitación en su capacidad de conducción y servicios, 5) muy mal nivel de formación en general de la plantilla y en particular de su nivel gerencial, 6) gran debilidad del marketing general y de la logística del organismo.

Principales Programas y Resultados

A continuación, extenderemos un resumen de titulares de aquello que conseguimos realizar en el período.

OBJETIVO:

Transformación, desarrollo y modernización de la DGC.

Metas y nivel de cumplimiento.

Mudanza y fortalecimiento de la conducción y servicios de la Oficina Central.

El 4 de diciembre de 2016 se operó la mudanza de la Oficina Central. Todas las áreas gerenciales, dependencias y servicios, pasaron a concentrarse y funcionar en el actual edificio de Soriano 802. Antes de esa fecha y durante décadas, las dependencias y servicios se desperdigaban por distintas locaciones y la mayor parte lo hacía en un edificio, completamente inadecuado, pequeño, precario y con graves problemas sanitarios y eléctricos.

De estado de indigencia edilicia pasamos a instalarnos en un edificio nuevo y con ello, cambió la historia, se consiguió dar un enorme salto cualitativo, pues todas las terminaciones fueron hechas al plano de nuestros requerimientos. Se logró conjuntar todas las reparticiones del organismo en una misma locación, sumamente práctica y funcional, brindando las mejores condiciones para reunirse, intercambiar de continuo y actuar coordinadamente.

Asimismo, se incorporó un depósito de grandes dimensiones, para armar el área base de la logística del organismo, que pasó a jugar un papel notable en la circulación interna de factores y en todo el circuito comercial de la DGC. Esto marcó otro episodio histórico, ya que una organización de 33 establecimientos comerciales nunca tuvo un depósito central y sus trastos y obsolescencias se acumulaban por todas partes de su estructura entorpeciendo su funcionamiento comercial y contaminando sus áreas y servicios.

Elevar el rol y la visión comercial, con objetivos sólidos y estrategia coherente.

Se ha producido y difundido información comercial básica para formación del nivel gerencial, se han desarrollado todos los años seminarios del nivel gerencial para explicar planes y capacitar al respecto. Se realizó capacitación de nivel ejecutivo para todos los gerentes. Se planificó el trabajo, se determinaron etapas, se creó método y se renovó imagen y mensaje de la DGC, se capacitaron mandos medios y se renovaron encargaturas gerenciales claves para el funcionamiento.

Por supuesto que este objetivo, reclama acciones permanentes en la materia, que deben generarse como un proceso de mejora continua, del perfil de trabajo comercial del organismo.

Se realizaron además programas de capacitación que abarcaron a la casi totalidad de la platilla de funcionarios, con dos años de duración, para extender y consolidar la polifuncionalidad, concepto clave para la eficiencia en el uso del personal en el organismo.

Superación comercial para los establecimientos más precarizados.

Este programa iniciado en el período anterior, continuó a lo largo de este período y tendrá su fase culminante en el próximo. El tiempo que ha insumido se debe al gran atraso, inadecuación y precariedad de prácticamente la totalidad de los establecimientos comerciales ubicados en los departamentos del interior del país.

Se elaboró un plan para mudar y hacer a nuevo los establecimientos más afectados o impresentables y de mejorar o renovar aquellos que tenían área y condiciones propicias para ello, generando establecimientos de mucha mejor presencia, disposición y equipamiento.

Fue así que en el período anterior se mudaron e hicieron a nuevo: Artigas, Fray Bentos, Rivera, Mercedes, Colonia Centro, Chuy, Durazno, Pando y se hicieron importantes intervenciones en otros establecimientos, con cambios sustanciales en el equipamiento de los mismos, como Atlántida y Piriápolis.

En el presente quinquenio mudaron a otra locación y se hicieron a nuevo los casinos de Melo, Rocha, La Paloma y a se abrió un nuevo Casino en Río Branco. Se realizó una importante ampliación de nuestro Casino Punta Shopping de Punta del Este, el Casino más exitoso de la DGC y se renovaron por completo los Casinos de Florida y del Sacramento en Colonia.

Se encuentran en proceso, para mudar y hacer a nuevo, con obras planificadas para los próximos 3 años, el Casino de Piriápolis y las salas de slots de Treinta y Tres, Paysandú, Tacuarembó, Carmelo y San Carlos. También está planificada la renovación y mejoras de la sala de slots de San José y la apertura para 2020 del Casino Costa Urbana.

Proceso de renovación del parque de máquinas.

Las adquisiciones realizadas permitieron alcanzar el 90% de renovación del parque de slots que funcionan en las salas no afectadas al sistema mixto, que fueron adquiridas por la DGC.

Está previsto para los próximos dos años, alcanzar el 100% de renovación agotando cualquier nivel de obsolescencia acumulado, para conformar un parque con un promedio de entre 7 y 8 años de antigüedad, lo que representa una gran conquista en el renglón de principal incidencia en el desempeño comercial.

Todas las unidades adquiridas son de primera calidad y de alto rendimiento, han sido cuidadosamente seleccionadas por personal experto, conforma hoy un parque de slots de moderno y de muy alto nivel tecnológico.

Proceso de actualización y desarrollo tecnológico.

En este quinquenio se completó la conexión bajo sistema on line de todos los establecimientos y de todas las unidades de juego existentes, se eliminó por completo el token y en toda nuestra cadena se utiliza el sistema ticket in ticket out.

Se halla en proceso final de aplicación el nuevo programa informático de gestión integral para la oficina central.

Se instaló y desarrolló a nivel de la Oficina Central, más precisamente el Centro de Liquidación On Line, que permite realizar los cierres y procedimientos complejos de todos los establecimientos de forma centralizada, aquí en la Oficina en Montevideo, por un conjunto de operadores expertos.

Se instaló y está operativo, un centro de observación de CCTV que monitorea en tiempo real, la operativa interior y el exterior de todos nuestros locales comerciales, con el equipamiento y la tecnología más moderna de país

Afirmar el crecimiento de la recaudación y resultados de Casinos del Estado:

En los últimos 10 años la DGC invirtió en su modernización unos 90 millones de dólares, mientras que en el mismo período obtuvo una ganancia líquida del orden de los 700 millones de dólares, registrando una tasa de rentabilidad promedio del 30%. Es en esa extensión en el tiempo y en el desarrollo de esas variables, que debe juzgarse el desempeño y gestión de esta unidad.

Programas de capacitación para atacar los principales déficits de nuestros funcionarios:

Se actualizaron los principales manuales de procedimientos y se culminó el programa de capacitación centrada en el desarrollo de competencias ejecutivas para Jefes y Fiscales 1 de todo el país.

Se completó la primera fase de capacitación en los roles más importantes a nivel de cada establecimiento, que involucra a todos los funcionarios, con el objetivo de profundizar la polifuncionalidad en cada sala.

Se siguieron desarrollando cursos específicos a través de la plataforma de e-learning creada en el organismo. Paralelamente continúa el programa de reciclaje y capacitación permanente para la operación de juegos de mesa a nivel de cada Casino.

Apoyo y promoción de la actividad hípica:

Se continuó con el desarrollo y consolidación de la estrategia integradora para el desarrollo del turf a nivel nacional. Se aplicaron iniciativas para mejorar la actividad en el Hipódromo Nacional de Maroñas. Se consolidó y se logró un gran desarrollo de la operación del hipódromo de Las Piedras.

Se logró la consolidación operativa del proyecto sistema integrado nacional de turf, asociando a Maroñas y a Las Piedras, con el funcionamiento coordinado de cuatro

Hipódromos del interior del país: Pasysandú, Melo, Colonia y Florida. Se aplicaron importantes medidas para incentivar y fortalecer la producción nacional del pura sangre de carrera. Se continuó desarrollando la política destinada a mejorar el ingreso de los sectores más débiles de los trabajadores del turf (peones) y se aplicó en conjunto con el BPS, una política sostenida de formalización en el sector.

Programa Responsabilidad Social:

Se llevó adelante la ampliación del programa de juego responsable de la DGC, en particular de su módulo de atención a la ludopatía, ampliando los servicios existentes, en convenio con la Facultad de Medicina. Se aumentó la producción del material informativo de prevención.

Personal:

Se sigue con la línea de desarrollo de la polifuncionalidad que ha permitido aumentar áreas locales y ganancias, pero disminuyendo la cantidad de funcionarios del organismo. De esa manera es que hoy la DGC cuenta con más locales comerciales y sin embargo tiene menos funcionarios (unos 1.060), que al inicio del anterior período que tenía unos 1270 funcionarios.

Se aplicó una política de apertura para los concursos de ascenso, abarcando en las bases de cada llamado los dos grados inmediatamente inferiores al grado concursado, para aumentar motivación y posibilidades de renovación de la plantilla, abriendo oportunidades para el personal más joven.

Cabe consignar que fue a partir del 2010 que se inició el sistema de concursos abiertos con llamado público para el ingreso de nuevo personal a la DGC y también el uso sin excepciones de la herramienta del concurso para resolver los ascensos a la interna del organismo.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CASINOS				
Proyecto	Denominación	Monto USD Presupuesto 2019	Total USD	Saldo USD sin afectación
701	Material de Juego	6.536.850		
	<i>Procedimientos iniciados a la fecha a ejecutarse en 2020</i>		(3.255.430)	
	Repuestos Slots		(91.892)	
	Sistema On line 60 slots		(135.333)	
	120 Slots y anfiteatro de 18 puestos		(3.028.205)	
	<i>Procedimientos a iniciarse para proyectos confirmados</i>		(490.972)	
	400 Butacas		(150.000)	
	450 Peanas		(150.996)	
	Equipamiento CCTV		(189.976)	
				2.790.448
797	Informática y Nuevas Tecnologías	242.860		
	<i>Procedimientos iniciados a la fecha a ejecutarse en 2020</i>		(159.662)	
	Equip. informático con probabilidad de no ejecutarse en el presente e		(159.662)	
				83.198
799	Actividades de Apoyo	6.671.068		
	<i>Procedimientos iniciados a la fecha a ejecutarse en 2020</i>		(2.000.000)	
	Reforma edilicia Sala Esparcimiento Carmelo		(1.500.000)	
	Reforma edilicia Sala Esparcimiento Treinta y Tres		(500.000)	
	<i>Procedimientos a iniciarse para proyectos confirmados</i>		(4.031.355)	
	Reforma edilicia Sala Esparcimiento Tacuarembó		(2.850.000)	
	Reforma edilicia Salas Esparcimiento San José y Melo		(800.000)	
	Equipamiento Nuevas Salas		(94.355)	
	Adquisición UPS		(227.000)	
	Pantallas LED		(60.000)	
				639.713
TOTAL INVERSIONES		13.450.778		3.513.359

Recursos Humanos

UNIDAD EJECUTORA 013 DIRECCIÓN GENERAL DE CASINOS	FUNCIONARIOS PÚBLICOS							SUB TOTAL FUNCIONARIOS PÚBLICOS
	Presupuestados	Provisoriatos	Contratos Permanentes	Contratos de Trabajo	Contrato laboral	Eventuales	Otros	
	934		3			101		1038
Datos al 1 de noviembre de 2019. Fuente SGH 1.0								

UNIDAD EJECUTORA 013 DIRECCIÓN GENERAL DE CASINOS	FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS				SUB TOTAL FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS	TOTAL DE VÍNCULOS LABORALES CON EL ESTADO
	Becarios	Arrendamiento de Obra	Arrendamiento de Obra con Org. Internac.	Arrendamiento de Servicio con Org. Internac.		
					0	1038
Datos al 1 de noviembre de 2019. Fuente SGH 1.0						