

Juego Responsable

Marco conceptual, regulatorio y de gestión del capital humano

Documento base para estudio y disertación

Elaborado por **Lic. Julio César Uliassi** — Licenciado en Administración de Recursos Humanos. Especialista en relaciones laborales y capital humano en la industria del juego. Posadas, Misiones.

Actualizado a agosto de 2026. Reúne el marco de salud, el marco regulatorio argentino vigente y la mirada de gestión de personas, como base para charlas, columnas y presentaciones.

1. Por qué el juego responsable es un tema central

Para la mayoría de las personas, el juego de azar es una forma de entretenimiento y de ocio. Para una minoría, en cambio, puede transformarse en un problema serio, con consecuencias sobre la salud, la economía familiar, el trabajo y los vínculos. El juego responsable es, justamente, el conjunto de principios, prácticas y políticas orientadas a que la actividad se mantenga en el terreno del entretenimiento y no derive en daño.

El tema atraviesa a tres actores a la vez: las personas (jugadores y también trabajadores del sector), los operadores (las salas y plataformas) y el Estado como regulador. Quien trabaja en recursos humanos y relaciones laborales dentro de la industria se ubica en el cruce exacto de esos tres mundos, y por eso tiene algo específico para aportar: una mirada centrada en las personas, tanto de quien juega como de quien trabaja.

Este documento ordena ese conocimiento en tres ángulos complementarios: el impacto en las personas, el rol del operador y del capital humano, y el marco regulatorio argentino.

2. Qué entendemos por juego responsable

El juego responsable parte de una distinción básica entre tres situaciones diferentes:

- **Juego recreativo:** actividad de ocio, con control sobre el tiempo y el dinero invertidos, sin consecuencias negativas relevantes.
- **Juego problemático:** aparecen señales de riesgo (aumento de la frecuencia o del gasto, dificultad para frenar, primeras consecuencias), pero todavía sin un cuadro clínico consolidado.
- **Juego patológico o trastorno por juego de apuestas:** pérdida de control persistente que altera la vida personal, familiar, laboral y social de la persona.

Hablar de juego responsable no es estar en contra del juego. Es reconocer que se trata de una actividad regulada, con riesgos reales para una parte de sus usuarios, y asumir la responsabilidad de prevenir, detectar y acompañar esos casos. La responsabilidad es compartida: del jugador, del operador y del Estado.

3. El impacto en las personas: salud y prevención

3.1. Un problema reconocido como trastorno de salud

El juego patológico dejó hace tiempo de considerarse un simple problema de voluntad o una cuestión moral, para pasar a entenderse como un trastorno de salud. La Organización Mundial de la Salud lo reconoce desde la década de 1990. El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales, en su quinta edición (DSM-5, 2013), lo reclasificó como un trastorno adictivo, al equipararlo con las adicciones a sustancias por la similitud en los mecanismos cerebrales y de comportamiento.

La Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS, en su undécima revisión (CIE-11), vigente desde el 1 de enero de 2022, lo incorpora dentro de los trastornos por comportamientos adictivos bajo la denominación *trastorno por juego de apuestas* (comúnmente llamado ludopatía). Este reconocimiento clínico permitió desarrollar mejores protocolos de intervención y reducir el estigma, algo que facilita que más personas busquen ayuda.

3.2. Criterios diagnósticos y señales de alarma

La CIE-11 describe el trastorno a partir de un patrón sostenido en el tiempo (por lo general al menos doce meses) caracterizado por:

- Control deteriorado sobre el juego (sobre su inicio, frecuencia, intensidad, duración y finalización).
- Prioridad creciente del juego por encima de otras actividades e intereses de la vida cotidiana.
- Continuación o intensificación del juego a pesar de las consecuencias negativas (familiares, laborales, económicas o de salud).
- Malestar marcado o deterioro del funcionamiento personal, familiar, social o laboral.

En la vida real, ese patrón suele anticiparse con señales de alarma observables:

- Pérdida de control: no poder abandonar el juego aun sabiendo que trae consecuencias.
- Necesidad de apostar montos cada vez mayores para obtener la misma sensación (tolerancia).
- Perseguir las pérdidas: seguir jugando para intentar recuperar lo perdido.
- Organizar la vida en torno al juego y dejar de lado otras actividades.
- Ocultamiento, mentiras sobre el tiempo o el dinero jugado, y conflictos familiares o laborales.

La modalidad online agrega un factor de riesgo adicional: permite apostar las veinticuatro horas y desde cualquier lugar, y el uso de dinero digital genera cierta desconexión con el valor real de lo apostado.

3.3. Magnitud y poblaciones vulnerables

Las estimaciones internacionales ubican la prevalencia del trastorno en torno al 1 % al 3 % de la población adulta y adolescente, aunque las estadísticas oficiales son escasas. El pico epidemiológico se concentra en los jóvenes de 18 a 30 años, la franja más expuesta a las apuestas online. Los adolescentes constituyen una población de especial cuidado: aunque el juego está prohibido para menores de 18 años, la preocupación por la exposición temprana viene en aumento.

3.4. Los tres niveles de prevención

La prevención se organiza habitualmente en tres niveles, que conviene tener claros al momento de diseñar cualquier política o disertación:

- **Prevención primaria:** información, educación y sensibilización antes de que aparezca el problema. Incluye campañas, programas escolares y la promoción del ocio saludable.

- **Prevención secundaria:** detección precoz, orientación y derivación de las personas que empiezan a mostrar conductas de riesgo.
- **Prevención terciaria:** reducción de las consecuencias en quienes ya tienen el problema, con asistencia profesional a la persona y acompañamiento a su familia.

4. El rol del operador y del capital humano

4.1. De la obligación al compromiso: el modelo mixto

En Argentina el juego responsable se apoya en un modelo mixto: la regulación fija un umbral mínimo obligatorio y, sobre esa base, cada operador puede sumar medidas adicionales de manera voluntaria. Las políticas de responsabilidad social ya son parte del funcionamiento de casinos físicos y plataformas online, y van desde campañas de concientización hasta sistemas de monitoreo capaces de detectar patrones de riesgo. Un operador que se toma en serio el juego responsable no solo protege al usuario: fortalece su propia credibilidad y la del mercado.

4.2. Herramientas de juego responsable

Las principales herramientas que hoy aplican los operadores son:

- Verificación de identidad y de edad, para impedir el acceso de menores y de personas autoexcluidas.
- Programas de autoexclusión, voluntarios, que permiten a la persona pedir que se le impida el acceso al juego por un período.
- Monitoreo de patrones de conducta: incrementos abruptos de frecuencia o volumen, sesiones de duración inusual, intentos de acceso tras la autoexclusión.
- Líneas de asistencia confidencial y derivación a servicios profesionales.
- Información clara y visible sobre los riesgos, con material en las salas físicas y secciones específicas en las plataformas.
- Herramientas de autolímite (de tiempo, de depósito o de pérdida) para que el propio usuario ponga topes.

4.3. El personal como primer eslabón (y la mirada de RR.HH.)

Un aspecto que suele quedar fuera del debate es la capacitación del personal. En la sala física, el empleado que atiende es muchas veces el primer eslabón en detectar una conducta problemática. Por eso varias jurisdicciones ya exigen formación específica: algunas licencias establecen capacitación anual obligatoria para todo el personal con atención directa al público, en detección temprana de conductas de riesgo y en protocolos de intervención y derivación, siguiendo las directrices de los reguladores y de ALEA.

Aquí es donde la gestión de recursos humanos deja de ser un tema de trámite y pasa a ser estratégica. Formar a los equipos, definir protocolos claros, preparar a los mandos medios para sostener esas conversaciones y ordenar los circuitos de derivación es, en esencia, un trabajo de capital humano. Y hay una segunda dimensión que no debe perderse de vista: el bienestar del propio trabajador del sector, expuesto a turnos rotativos, operación continua y situaciones de tensión. El cuidado de las personas incluye también a quienes sostienen la sala.

4.4. Cultura organizacional del juego responsable

Las herramientas y los protocolos solo funcionan si existe una cultura que los sostenga. El juego responsable no se transmite con un cartel ni con un taller de un día: se juega en las decisiones cotidianas,

en cómo actúa un supervisor ante una señal de alarma, en si el empleado se siente respaldado para intervenir. Una política de juego responsable sin cultura organizacional que la acompañe queda en letra muerta. Ese es, precisamente, el terreno donde el aporte de recursos humanos hace la diferencia.

5. El marco regulatorio argentino

5.1. Una competencia provincial

El primer punto a comprender es que, en Argentina, el juego es una competencia provincial, no nacional. Cada provincia tiene la potestad de regular, habilitar o prohibir los juegos de azar dentro de su territorio. Existe una ley nacional que enmarca los juegos administrados por el Estado nacional (la Ley 27.506, de la Lotería Nacional), pero su alcance sobre el juego online privado es limitado y sigue en debate. El resultado es un mapa heterogéneo: provincias con marcos ya activos, otras en proceso y algunas sin normativa específica.

5.2. Los reguladores provinciales y ALEA

Cada jurisdicción cuenta con su propio ente regulador. Entre los más conocidos están LOTBA en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el IPLyC en la Provincia de Buenos Aires, el organismo de Mendoza y el IPLyC Sociedad del Estado en Misiones. A nivel federal, la Asociación de Loterías Estatales de Argentina (ALEA) coordina a los organismos provinciales, promueve el intercambio de experiencias y elabora guías y capacitaciones, con el Estado como regulador y garante de la función social de la actividad.

5.3. Publicidad y advertencias: Resoluciones 446/2025 y 271/2026

En octubre de 2025, la Resolución 446/2025 estableció el primer marco nacional específico para la publicidad de juegos y apuestas online, con la obligación de incluir advertencias sobre los riesgos del juego. Entre las leyendas obligatorias figuran *“el jugar compulsivamente es perjudicial para la salud”* y *“+18”*.

En agosto de 2026, la Resolución 271/2026 actualizó ese régimen con un criterio de simplificación: cuando una provincia o la Ciudad de Buenos Aires ya exige leyendas equivalentes, su cumplimiento puede considerarse suficiente para satisfacer también la obligación nacional, siempre que se respeten los estándares técnicos de visibilidad, ubicación, permanencia y tamaño, incluidas las llamadas “zonas seguras” de la pantalla. La norma no elimina las advertencias ni reduce la obligación de informar; busca evitar la superposición de mensajes que terminaba restándoles impacto. Además, habilita a los reguladores provinciales y de la Ciudad a adherir formalmente al régimen nacional.

5.4. El caso Misiones: el IPLyC SE

En Misiones, el Instituto Provincial de Lotería y Casinos Sociedad del Estado (IPLyC SE) lleva adelante un Programa de Juego Responsable con una estrategia integral de prevención. Entre sus líneas de trabajo se cuentan la capacitación y el asesoramiento al personal de las salas de juego de la provincia (casinos, salas de máquinas, agencias de quiniela y apuestas), la gestión del programa de autoexclusión con su registro de personas autoexcluidas, las charlas de prevención de adicciones en escuelas y comunidades, y las campañas de difusión. Cada 17 de febrero, Día Internacional del Juego Responsable, el programa intensifica sus actividades. Es un ejemplo cercano de cómo la prevención se articula entre el regulador, las salas y el personal.

5.5. El juego online: el desafío pendiente

El punto más dinámico y no resuelto es el juego online. La lógica territorial de la regulación choca con la naturaleza del acceso digital, que no reconoce fronteras. Una parte importante de las apuestas se canaliza por plataformas no autorizadas en la jurisdicción del usuario, que no verifican identidad ni rinden cuentas a una autoridad local. Esto deja al jugador sin mecanismos locales de protección ante cualquier disputa, y plantea desafíos de recaudación y de control. La discusión hacia adelante combina protección al consumidor, ordenamiento del mercado y formalización de operadores mediante licencias.

6. Postura profesional: cinco ejes para pararse frente al tema

Frente a un tema tan sensible, conviene sostener una postura clara y equilibrada. Estos cinco ejes pueden servir como columna de cualquier intervención:

- **Las personas primero.** El juego responsable se mide por su impacto real sobre las personas, jugadores y trabajadores, antes que por el cumplimiento formal de una norma.
- **Responsabilidad compartida.** No es tarea de un solo actor: exige articulación entre Estado, operadores y usuarios, cada uno desde su rol.
- **La prevención como inversión.** Detectar a tiempo y acompañar es más eficaz y más humano que reaccionar cuando el daño ya está instalado.
- **El capital humano como diferencial.** Las herramientas y los algoritmos no alcanzan sin equipos formados y una cultura que los sostenga. Ahí el rol de recursos humanos es estratégico.
- **Regulación moderna y consistente.** Reglas claras, aplicadas con coherencia, benefician a todos: protegen al usuario, ordenan la actividad y dan previsibilidad al sector.

7. Ideas fuerza para una disertación

Frases y conceptos breves, listos para abrir o cerrar una charla:

- “Hablar de juego responsable no es estar contra el juego: es asumir que es una actividad con riesgos reales para algunas personas.”
- “El juego responsable no se transmite con un cartel; se juega en las decisiones cotidianas de la sala.”
- “El primer eslabón de la prevención no es un algoritmo: es la persona que atiende.”
- “La tecnología detecta patrones; las personas detectan personas.”
- “Cuando la regulación es clara y consistente, los beneficios son compartidos.”
- “El riesgo no es solo la adicción de quien juega; también es descuidar a quien trabaja en la sala.”

8. Recursos, organismos y glosario

Organismos y referencias

- **ALEA** — Asociación de Loterías Estatales de Argentina. Coordinación federal, guías y capacitación.
- **IPLyC SE Misiones** — Programa de Juego Responsable provincial (prevención, capacitación y autoexclusión).
- **Reguladores provinciales** — LOTBA (CABA), IPLyC (Buenos Aires), y los organismos de cada provincia.

- **Jugadores Anónimos Argentina** — grupos de ayuda para personas con problemas de juego y sus familias.

Glosario breve

- **Trastorno por juego de apuestas / ludopatía:** adicción conductual reconocida por la OMS (CIE-11) y el DSM-5.
- **Autoexclusión:** mecanismo voluntario por el cual una persona solicita que se le impida el acceso al juego.
- **Modelo mixto:** esquema donde la regulación fija un mínimo obligatorio y el operador puede sumar medidas voluntarias.
- **Zonas seguras:** áreas de la pantalla donde deben ubicarse las advertencias para garantizar su correcta visualización.

Nota metodológica. Documento de elaboración propia sobre la base de fuentes públicas (OMS/CIE-11, DSM-5, normativa nacional y provincial argentina, ALEA e IPLyC SE Misiones), actualizado a agosto de 2026. Pensado como material de estudio y referencia; los datos regulatorios deben verificarse antes de cada presentación, ya que el marco es dinámico.