



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

CRÉDITOS INSTITUCIONALES

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Dra. Jessica Paola Saravia Atristáin

DIRECTORA EJECUTIVA

DIRECCIONES NACIONALES

Lic. Sergio Gaston Barraza Salazar

DIRECTOR NACIONAL DE FISCALIZACIÓN

Dr. Marco Antonio Sanchez Vaca

DIRECTOR NACIONAL JURÍDICO

Lic. Jhonny Gonzalo Choque Sarzuri

DIRECTOR NACIONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Ing. Gilmar Rolando Soto Quiroz

DIRECTOR NACIONAL DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES

DIRECCIONES REGIONALES

Lic. Antonio Yader Torrico Zenteno

DIRECTOR REGIONAL SANTA CRUZ

Dr. René Wilson Murillo Paz

DIRECTOR REGIONAL COCHABAMBA

Dr. Jorge Juan de Dios Tapia Fernández

DIRECTOR REGIONAL LA PAZ

Lic. Angélica María Duchén Maldonado

JEFA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN

AJUSTES PEI

Ing. Claudio Fanor Valdivia Valdez

**JEFE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL
Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS - AJ

AJ	Autoridad de Fiscalización del Juego
CP	Corto Plazo
CPE	Constitución Política del Estado
DE	Dirección Ejecutiva
DNJ	Dirección Nacional Jurídica
DNF	Dirección Nacional de Fiscalización
DNAF	Dirección Nacional Administrativa Financiera
DNIT	Dirección Nacional de Informática y Telecomunicaciones
DRLP	Dirección Regional La Paz
DRCB	Dirección Regional Cochabamba
DRSC	Dirección Regional Santa Cruz
UCE	Unidad de Comunicación y Comunicación
UAI	Unidad de Auditoria Interna
UPTILCC	Unidad de Planificación , Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción.
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SGCyAS	Sistema de Gestión de Calidad y Antosoborno
DS	Decreto Supremo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GPR	Gestión por Resultados
INE	Instituto Nacional de Estadística
LONABOL	Lotería Nacional de Beneficencia y Salubridad
ODAJ	Oficinas de Atención al Jugador
PEI	Plan Estratégico Institucional
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEM	Plan Estratégico Ministerial
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
PEM	Plan Estratégico Ministerial
POA	Programa Operativo Anual
SAYCO	Sistemas de Administración y Control
SIAJ	Sistema Integrado de la Autoridad de Juegos
SIN	Servicio de Impuestos Nacionales
S.R.L.	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TGN	Tesoro General de la Nación

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I - ENFOQUE POLÍTICO	9
1. ENFOQUE POLITICO	9
1.1. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.....	9
CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO (ESTADO DE SITUACIÓN)	14
2. DIAGNÓSTICO - ESTADO DE SITUACIÓN.....	14
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	25
CAPÍTULO III – ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	28
3. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2025.....	28
3.1. DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN DE MEDIANO PLAZO – MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO.	28
3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES – ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES - ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	28
3.3. ETAPAS DE FORMULACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PEI 2021-2025.....	31
3.4. METODOLOGÍA APLICADA EN LA FORMULACIÓN DEL PEI 2021-2025.	32
3.5. MARCO ESTRATÉGICO DEL PEI 2021-2025.....	32
3.6. DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DEL PEI 2021-2025 ...	36
3.7. DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.	39
3.8. FORMULACIÓN DE LAS OPERACIONES.	41
CAPÍTULO IV – PLANIFICACIÓN	46
4. PLANIFICACIÓN	46
4.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.....	46
4.2. INDICADORES DEL PEM – AJ.....	53
CAPÍTULO V – PRESUPUESTO QUINQUENAL	56
5. PRESUPUESTO POR ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	56
5.1. PRESUPUESTO QUINQUENAL AGREGADO.	56
ANEXOS	58

PRESENTACIÓN

La Autoridad de Fiscalización del Juego-AJ, es una institución pública con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera, legal y técnica; supeditada al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con jurisdicción y competencia en todo el territorio nacional.

Nuestra misión se centra en la regulación, fiscalización y control de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, en base a principios de integridad, honestidad, transparencia y cero tolerancia a la corrupción, asegurando que los derechos y obligaciones de los usuarios se cumplan en el marco de la normativa que regula las actividades de juego en el Estado Plurinacional de Bolivia, protegiendo el derecho de la población boliviana a participar en condiciones de igualdad, legalidad y transparencia.

En ese contexto, la institución alcanzó como principal resultado del grado de desarrollo organizacional, el cumplimiento de normas y procedimientos que han otorgado no solamente a quienes acuden a la AJ sino también a la ciudadanía en general, un trabajo transparente, hecho sobre el cual se ha logrado la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad a la norma internacional ISO 9001:2015. Los organismos que llevaron a cabo las auditorias para la Certificación, fueron: IBNORCA de Bolivia, IRAM de Argentina, IQNeT de Suiza e ICONTEC de Colombia (vigente a la fecha), que a través de una mirada externa nos permite ver los avances logrados y las mejoras que debemos seguir construyendo como entidad bajo el principio de la "mejora continua".

Este reconocimiento representa una muestra, entre muchas otras, sobre la capacidad de la institución de haber hecho realidad lo proyectado en el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2020. Sin embargo, lamentablemente debido a la interrupción del orden constitucional hasta el mes de noviembre de la gestión 2020, se han visto retrocesos que han ocasionado que se deba ocupar un tiempo extra para volver a retomar aquel trabajo orientado y comprometido para aportar al Estado con una gestión transparente, eficiente, eficaz y efectiva.

Los lineamientos que han complementado al conjunto de principios y valores institucionales, como los son: los principios de la gestión de la calidad, la política de la calidad, el modelo de enfoque de procesos para la gestión, los fundamentos de la mejora continua y otros; se

constituyen para la AJ en los elementos que han determinado el nuevo contexto para la reflexión y formulación estratégica, cuyos resultados se describen en el presente documento de Plan Estratégico Institucional para la gestión 2021-2025.

Siendo conscientes que el desarrollo organizacional concretado no representa que se haya conseguido el límite de una condición de excelencia, o que se hayan superado todas las dificultades internas, el significado de esta coyuntura reciente y actual impone más bien a la entidad el reto de mantener y mejorar esta condición. Pues el compromiso con la excelencia le plantea a la institución, retos mucho más exigentes, por tanto trabajaremos con mucho esmero y profesionalismo para conseguir el 100% de satisfacción de los usuarios, tener un porcentaje mínimo de defectos, errores y retrasos y llegar al 100% de percepción en grado del clima organizacional satisfactorio; en síntesis el 100% de efectividad en las tareas que desarrollemos como entidad.

Ha sido pues este contexto el referente que ha guiado el proceso de reflexión y formulación estratégica, determinando como es lógico suponer, el ajuste a varios de los fundamentos de la institución, entre ellos la misión institucional. Del mismo modo, recomendando la importancia de tomar elementos modernos relacionados con la gestión organizacional.

Es imperante, señalar que la formulación del Plan Estratégico Institucional 2021 -2025 es el producto de la aplicación de normas y metodologías de planificación, el análisis y reflexión del rumbo que debe seguir la entidad, que permitió profundizar y tomar conciencia de que se requiere que una entidad cuente con una mirada estatal y el compromiso de quienes son parte de éste, lo que nos llevó a profundizar el entendimiento de nuestra misión y visión institucionales, así como establecer la Estrategia Institucional, objetivos, programas y presupuestos, con lineamientos de indicadores de medición y evaluación que podrán ser alcanzados en el periodo 2021-2025.

Dando cuenta del resultado del proceso de determinación del Plan Estratégico Institucional 2021-2025; la Dirección Ejecutiva tiene el firme compromiso, así como el deseo, de que este instrumento que se pone a disposición de todos y todas, muy particularmente para las y los servidores públicos que son parte y que seguramente los otros que serán parte de ella; lo tengan como un referente importante para fortalecer y consolidar a la Institución.

Cabe mencionar que el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, fue formulado con la activa e importante participación de los Directores Nacionales, Directores Regionales, Jefes de Unidad y las sugerencias de las y los servidores públicos que son parte de la entidad. Al ser el principal documento de guía institucional, el mismo será de lectura y aplicación obligatoria para todos aquellos que forman o deseen formar parte de la vida institucional de la AJ.

Por todo lo antes dicho, la Dirección Ejecutiva ratifica una vez más su compromiso, así como el deseo de que este instrumento, que será parte del trabajo cotidiano de quienes forman parte de la institución sirva para disponer, aplicar y desarrollar normativa e instrumentos de regulación modernos en el ámbito de su misión institucional y, su contribución efectiva al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.


Dra. Jessica Paola Saravia Atristáin
DIRECTORA EJECUTIVA

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 777 del Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE) promulgada el 21 de enero de 2016, es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permite alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado.

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "*Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones*" aprobado a través de Ley N° 1407 de fecha 9 de noviembre de 2021, se constituye en el marco estratégico y de priorización de Metas, Resultados y Acciones a ser desarrolladas en el marco de la Revolución Democrática Cultural, mismo que se elabora sobre la base del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) al 2025 que es la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

La AJ en sus once años de vida institucional ha conseguido, lo que para otras organizaciones lleva muchos más años, el apropiado grado de desarrollo organizacional en observancia plena de la normativa vigente, apoyando esta con la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad – que ha sido integrada con los requisitos de norma internacional 37001:2016 referido a Antisoborno y de manera integral a todos su procesos y sitios en los que realiza la prestación de sus servicios, en conformidad a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015.

El presente documento refleja los resultados del proceso de ajuste del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025, realizado por la Dirección Ejecutiva de la entidad en sus diferentes niveles y áreas en el marco de los principios y valores, de los fines y atribuciones delegadas; muy particularmente, en el compromiso del liderazgo y participación activa del personal conseguido en las experiencias adquiridas durante la aplicación de los programas formulados para el mediano y corto plazo en el PEI 2016-2020 y anteriores.

La proyección de la nueva visión institucional formulada se fundamenta en dos pilares:

- **Primero:** *La valoración del propósito institucional y el grado de desarrollo organizacional alcanzado al presente.*

La AJ tiene una firme identidad institucional en relación a los objetivos y atribuciones delegadas. Suma a ello el valor de la evaluación de los resultados e información relacionada a su desempeño de acuerdo al marco estratégico formulado para el periodo 2016-2020. En particular en lo referente a la visión y los objetivos estratégicos, sobre los que se concluye que se han satisfecho de manera plena. No obstante, comprendiendo que ello no quiere decir que se alcanzó una condición de límite de excelencia en su gestión, la entidad más bien, teniendo ahora las características de una Institución con el suficiente grado de madurez en su gestión, tiene el desafío y un compromiso mayor para afrontar sin excusas los retos del futuro desde una perspectiva diferente, asumiendo un rol protagónico y de referente para otras entidades del sector público y de otras entidades de manera general.

- **Segundo:** *El marco normativo previsto para las entidades públicas por el conjunto de Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo.*

Desde otra perspectiva, en el contexto de las Directrices de Planificación de Mediano y Largo Plazo hacia la Agenda Patriótica 2025, establecida por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, que hace hincapié en los lineamientos generales para elaborar y articular los planes de mediano plazo con la estructura programática de los Planes de Desarrollo Económico y Social – PDES, la AJ en cumplimiento al Plan Estratégico Ministerial (PEM) y sus Acciones Estratégicas Ministeriales que la ubican dentro del **PILAR 5 (05) "Soberanía Comunitaria Financiera sin Servilismo al Capitalismo Financiero"** en concordancia con el **EJE "01"** del **PDES "Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social."** cuya **META** (PDES) es **"1.1 (01.01) Reconstruir la economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica."** concordante con la **Acción del PDES "1.1.5.1 (01.01.05.01) Impulsar la Industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas"** misma que se encuentra alineada a la Acción Estratégica Ministerial 10 (**AEM 10**) cuya Acción PEM es **"Coadyuvar en el fortalecimiento del sistema tributario a través de la promoción y la facilitación del acceso a la justicia tributaria; además de controlar actividades, operaciones de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales para el vivir bien de las bolivianas y**

*los bolivianos.”, todos estos antecedentes en concordancia y en relación directa con nuestra **Acción Estratégica Institucional 1** (Acción PEI) “*Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería y azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley.*”.*

Asimismo, la Autoridad de Fiscalización del Juego aporta al **PILAR 11** (11) “*Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajos los principios del no robar, no mentir y no ser flojo*” a través del **EJE “7”** (07) (**PDES**) que señala: “**7. Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional.**” cuya **META 7.1** (PDES) de “*Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.*” será alcanzadas a través de nuestras acciones y tareas que se encuentran en nuestra Acción Estratégica Institucional 2; evidenciándose procesos definidos para transparentar la gestión pública a través del uso adecuado de recursos del Estado y la planificación para la atención de calidad a la población que tiene relación con nuestra entidad: usuarios; otras partes interesadas y la sociedad en general, con la pretensión de contar con una gestión institucional administrada eficientemente, utilizando adecuadamente los recursos y la planificación como herramienta para consolidar nuestra misión y visión institucional, dentro el marco estricto de los objetivos y atribuciones delegadas a la entidad; y por supuesto, para evaluar su desempeño y, fortalecer una gestión pública contra la corrupción, eficaz, eficiente, inclusiva, ágil, moderna y desburocratizada, que utiliza adecuadamente los instrumentos jurídicos, administrativos, normativos, comunicativos y de planificación, lineamientos y acciones que se reflejarán y aportarán a la Acción Estratégica Ministerial 16 (**AEM 16**) del PEM referido a: “*Lograr un gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.*”, misma que tendrá su aporte por medio de la **Acción Estratégica Institucional 2** de nuestro PEI referido a “*Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional*”.

Finalmente, nuestra institución bajo el mismo **PILAR 11** (11) “*Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los principios del no robar, no mentir y no ser flojo*” que se enmarca en el **EJE 7** (07) “*Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional*” y teniendo la **META 7.1** (07.01) del PDES como objetivo al alcanzar y aportando a la Acción Estratégica Ministerial 17 (**AEM 17**) del PEM referida a “*Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos.*”.

a través de la **Acción Estratégica Institucional 3** de nuestro PEI *“Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos.”*, contribuye a la Acción Estratégica Ministerial 17 (**AEM 17**) del PEM que establece *“Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos”*.

Asimismo, se ha considerado al Sistema de Gestión de la Calidad en el marco de la norma internacional ISO 9001:2015 como medio central que coadyuva al modelo de gestión implantado en la Institución en el marco de la Ley N° 060 y la Ley N° 1178; sin embargo, por la dinámica del sector que regula la institución, garantizamos la implantación de los requisitos de la norma manteniendo para aquello, controles exhaustivos y minuciosos que aseguren que nuestros servicios serán de calidad en todas las etapas de su desarrollo. Siendo estos los pilares que fundamentan el planeamiento para la AJ para el periodo 2021-2025. Lo que destaca sobre todo de la propuesta desarrollada, es el mantenimiento de la esencia institucional de un compromiso con el Vivir Bien y su contribución al desarrollo del País como fundamento del progreso de la sociedad boliviana.

I.

- **ENFOQUE
POLÍTICO**

CAPÍTULO I - ENFOQUE POLÍTICO

1. ENFOQUE POLÍTICO

Con la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), Bolivia asumió el desempeño de su economía, sus inversiones en sectores estratégicos y otras importantes variables macroeconómicas con soberanía en lo político y económico, consiguiendo el reconocimiento internacional por la estabilidad de su crecimiento y la fortaleza para resistir los embates de la crisis mundial.

Situación que lamentablemente ha sido afectada por las políticas asumidas durante los años 2019 y 2020 que provienen de una interrupción del orden constitucional a un gobierno legítimamente electo, que ha causado un retroceso en el desarrollo del país no solo en el aspecto económico, sino también y con mayor incidencia en lo social y sanitario.

En consecuencia, los próximos años tenemos el reto de reconstruir el país, enmendando los errores con los cuales se ha manejado la gestión pública en el país no solo por desconocimiento de un Estado que cuenta con normas, procedimientos y controles implementados en 14 años de gobierno, errores y desaciertos que hoy tenemos la obligación de reparar para retomar al camino de la estabilidad que permita mejores condiciones de vida para todas y todos los bolivianos.

De esta manera y en concordancia con los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia que rigen el modelo económico boliviano plural establecido en la Constitución Política del Estado y al haber recobrado la democracia y la legitimidad de un Gobierno electo por más del 55% de elección de las bolivianas y bolivianos, asumimos nuevamente retos institucionales, con el compromiso de proteger los derechos de la ciudadanía, para que puedan participar en actividades de juegos de azar, lotería y promociones empresariales en condiciones de legalidad, igualdad y transparencia.

1.1. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.

1.1.1. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Los principios son verdades fundamentales de carácter universal para guiar el comportamiento social. Expresan los postulados ideológicos y filosóficos fundamentales sobre los que se construyen las relaciones sociales e institucionales.

El marco normativo vigente, el Sistema de Gestión de Calidad Integrado implantado y la Declaración Jurada de Conducta Ética Institucional de la AJ, determinan los siguientes principios Institucionales:

Cuadro N° 1 Principios Institucionales

PRINCIPIOS DE POLÍTICA DE ESTADO	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PÚBLICA DE LA AJ	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ANTOSOBORNO DE LA AJ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vivir Bien (Sumaj kausay, suma qamaña) 2. No seas flojo (Ama qhilla) 3. No seas Mentiroso (Ama llulla) 4. No seas Ladrón (Ama suwa) 5. Inclusión y justicia social 6. Ética Pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque hacia el Usuario 2. Liderazgo de la Dirección. 3. Participación activa de todos los servidores públicos (y/o particulares) que ejercen funciones a nombre de la Entidad 4. Enfoque basado en procesos 5. Enfoque de sistemas para la gestión 6. Mejora continua 7. Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque hacia el Usuario 2. Liderazgo 3. Compromiso del personal 4. Enfoque basado en procesos 5. Mejora continua de los procesos 6. Toma de decisiones basada la evidencia y el riesgo 7. Gestión de las relaciones

Fuente: Declaración Jurada de Conducta Ética Institucional y Manual de la Calidad y Antisoborno de la AJ

1.1.2. VALORES INSTITUCIONALES.

Los valores son características y cualidades personales deseables y necesarias que deben ser compartidas por todos los servidores públicos de la AJ, como base fundamental de la construcción de una Cultura Organizacional.

Cuadro N° 2 Valores Institucionales

VALORES INSTITUCIONALES		
Responsabilidad Transparencia	Compromiso	Integridad Honestidad

Fuente: Declaración Jurada de Conducta Ética Institucional

1.1.3. PARADIGMA DEL VIVIR BIEN

Vivir Bien o Buen Vivir, es la vida en plenitud; es saber vivir en armonía y equilibrio, en armonía con los ciclos de la Madre Tierra, del cosmos, de la vida y de la historia, y en equilibrio con toda forma de existencia y ese justamente es el camino y el horizonte de la comunidad; implica primero saber vivir y luego convivir. No se puede Vivir Bien si los demás

viven mal, o si se daña la Madre Naturaleza. Vivir Bien significa comprender que el deterioro de una especie es el deterioro del conjunto.

Los trece principios para vivir bien son:

PRINCIPIOS DEL VIVIR BIEN O VIVIR EN PLENITUD	
1.	Suma Manq' aña: <i>Saber comer</i>
2.	Suma Umaña: <i>Saber beber</i>
3.	Suma Thokoña: <i>Saber danzar</i>
4.	Suma Ikiña: <i>Saber dormir</i>
5.	Suma Irnakaña: <i>Saber trabajar</i>
6.	Suma Lupiña: <i>Saber meditar</i>
7.	Suma Amuyaña: <i>Saber pensar</i>
8.	Suma Munaña, Munyasiña: <i>Saber amar y ser amado</i>
9.	Suma Ist' aña: <i>Saber escuchar</i>
10.	Suma Aruskipaña: <i>Hablar bien. Antes de hablar hay que sentir y pensar bien</i>
11.	Suma Samkasiña: <i>Saber soñar</i>
12.	Suma Sarnaqaña: <i>Saber caminar</i>
13.	Suma Churaña, suma Katukaña: <i>Saber dar y saber recibir</i>

Nuestra Constitución Política del Estado, asume y promueve el Vivir Bien como el horizonte estratégico del Estado Plurinacional de Bolivia, como paradigma alternativo al capitalismo y a la modernidad que nace en las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesino, y las comunidades interculturales y afrobolivianas. Es concebido en el contexto de la interculturalidad para ser alcanzado de forma colectiva, complementaria y solidaria. Significa vivir en complementariedad, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad y eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación.

1.1.4. POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO.

La Política de la Calidad de la AJ al ser el referente de la intensión global y de orientación de la actuación de la entidad para facilitar su desarrollo organizacional según normas internacionales, forma parte del marco estratégico institucional sobre cuyas directrices se revisan y formulan los objetivos de la calidad que nacen de cada estrategia y programa estratégico relacionado en el corto plazo.

Cuadro N° 3 Política del Sistema de Gestión Integrado

POLÍTICA DE LA CALIDAD DE LA AJ	
1	Asegurar que los requisitos, derechos y obligaciones de los usuarios, se cumplan en el marco de la Ley N° 060 y demás disposiciones legales en el ámbito de las actividades desarrolladas por la AJ.
2	Ser una Institución transparente , eficaz, eficiente y efectiva.
3	Mejorar continuamente nuestros servicios, procesos y sistema de gestión de la calidad.
4	Trabajar en equipo, asumiendo los principios del vivir bien .

II.

- **DIAGNÓSTICO**

CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO (ESTADO DE SITUACIÓN)

2. DIAGNÓSTICO - ESTADO DE SITUACIÓN

2.1. ANÁLISIS INTERNO

La Autoridad de Fiscalización del Juego, conforme los antecedentes de la actividad de Juegos de Lotería, de Azar y Sorteos en nuestro país y el espíritu con el cual ha sido creada mediante la ley 060 de 25 de noviembre de 2010, ha tomado en cuenta todos los factores internos y externos (FODA) que contribuyeron al cumplimiento de sus objetivos institucionales que han servido de insumo para fortalecer nuestras capacidades institucionales para el cumplimiento de objetivos y aporte a las metas y retos del PEM y PDES que están articuladas al PGDES.

2.1.1. ATRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y PRODUCTOS

Las atribuciones y competencias de la Autoridad de Fiscalización del Juego emanan de la Ley 060 de 25 de noviembre de 2010, para lo cual es importante hacer un análisis retrospectivo a través de una reseña histórica la cual refleja nuestras competencias y resultados (productos).

2.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA.

FUNDAMENTOS DE LA LEY DE JUEGOS DE LOTERÍA Y DE AZAR.

La Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar, de 25 de noviembre de 2010, establece la legislación básica de los juegos de lotería y de azar, instituyendo para ello a la Autoridad de Fiscalización del Juego-AJ y la creación de tributos de carácter nacional a esta actividad.

En lo que corresponde a su ámbito de aplicación, la Ley N° 060 refiere su aplicación a los juegos de lotería y de azar, entendiéndose por tales a los de loterías, azar, sorteos y promociones empresariales conforme a definiciones específicas establecidas. En el mismo contexto indica que quedan excluidos del ámbito de aplicación de esta Ley los juegos o competiciones de pasatiempo o recreo, emergentes de usos sociales de carácter tradicional o familiar, siempre que no sean objeto de explotación lucrativa, ya sea por los propios participantes o por personas ajenas a ellos. También quedan excluidos aquellas actividades

de juego que tengan como objetivo fines benéficos entendidos como la ayuda ante necesidades que se define por norma.

En esa línea, el Decreto Supremo N° 781 Reglamento de Desarrollo parcial de la Ley N° 060, de fecha 02 de febrero de 2011, en el Artículo 26° de su Anexo establece como facultad de Fiscalización y Control "*La AJ tendrá amplias facultades de fiscalización y control de todas las actividades y operaciones de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.*

Asimismo, el Decreto Supremo N° 782 Reglamento de Desarrollo parcial de la Ley N° 060, de fecha 02 de febrero de 2011, reglamenta el Título IV "Régimen Tributario" de la Ley N° 060.

La Ley N° 717 Modificaciones e Incorporaciones a la Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar, de fecha 13 de julio de 2015, denomina a la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego como "*Autoridad de Fiscalización del Juego*"; modifica el segundo párrafo del Parágrafo II del Artículo 2 de la Ley N° 060; asimismo, deroga el Parágrafo II del Artículo 27 de la Ley N° 060 liberando a las entidades u empresas sin fines de lucro de solicitar autorizaciones para realizar actividades de juegos con fines benéficos, quedando excluidas del ámbito de aplicación de la Ley N° 060, así como efectúa otras modificaciones e incorporaciones.

PRINCIPIOS DE LA ACTIVIDAD DE JUEGOS DE LOTERÍA Y DE AZAR

Las actividades de juegos de lotería y de azar se rigen bajo los siguientes principios:

- a. **Principio de Transparencia.** Los actos relacionados con todo proceso de concesión, licitación y autorización así como las actuaciones que deriven de la actividad de juegos de lotería y de azar regulada por la Ley N° 060, desde su promoción hasta la entrega de los premios, serán transparentes y de conocimiento público.
- b. **Principio de Proporcionalidad.** Las infracciones a la Ley N° 060 y leyes de desarrollo serán sancionados en forma proporcional a su gravedad.

Definiciones básicas relacionadas con la actividad de los Juegos de Lotería y de Azar.

- a. **Lotería.** Es lotería, en cualquiera de sus modalidades, el sorteo abierto en el que se premian, con diversas cantidades de dinero o en especie, varios billetes de lotería seleccionados al azar o a la suerte entre un gran número de ellos vendidos públicamente.

- b. **Juegos de azar.** Son juegos de azar aquellos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen exclusivamente de la habilidad del jugador sino de la suerte, de la casualidad o de otro factor aleatorio, donde el jugador paga y/o apuesta por participar del juego a cambio de un premio en dinero o especie.
- c. **Sorteo.** Se entiende por sorteo, aquella modalidad de juego en la que se otorgan premios en dinero o en especie en los casos en los que un número o números expresados en los billetes de lotería, bingos, cartones o boletos en poder del jugador u otra forma de registro, coincidan en todo o en parte con el número determinado al azar.
- d. **Promociones Empresariales.** Las promociones empresariales son aquellas actividades destinadas a obtener un incremento en las ventas de bienes o servicios, captar usuarios, mantener o incentivar a los ya existentes a cambio de premios en dinero, bienes o servicios, otorgados mediante sorteos, azar o cualquier otro medio de acceso al premio, siempre que el mismo no implique un pago por derecho de participación. Constituyen también promociones empresariales aquellas actividades donde las ventas incluyen premios de disponibilidad limitada. El periodo de duración de la promoción empresarial, será definido reglamentariamente.

4) PROHIBICIÓN

La Ley N° 060 deja claramente establecido que quedan prohibidas las *apuestas con fines lucrativos* excepto las que se utilicen como mecanismo para participar de juegos de azar autorizados.

2.1.2. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

2.1.2.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2016 AL 2020(*).

La Autoridad de Fiscalización del Juego fue creada ante la necesidad de Reglamentar la vigencia de la norma de juegos de lotería y de azar, implementando desde su creación procesos administrativos, transparentes y dinámicos para responder a las necesidades y exigencias del contexto.

En este marco se puso en práctica las atribuciones institucionales encomendadas en su norma de creación, conforme se resume a continuación en las actividades estratégicas realizadas por la Autoridad de Fiscalización del Juego en el periodo comprendido entre 2016 y 2020 como referencia mas reciente para la construcción del PEI 2021-2025, incluimos la información del 2021 toda vez que ya contamos con esos datos cerrados (consolidados):

2.1.2.2. Operativos de Control: Salas de Juego Intervenido

Desde la creación de la Autoridad de Fiscalización del Juego se intervinieron 1.638 (Mil Seiscientos Treinta y Ocho) salas y/o lugares de juego ilegal y clandestino, el siguiente detalle solo muestra la cantidad de Controles Detectivos a Lugares de Juego Ilegales ejecutados en el periodo 2016-2021(*):

Cuadro N° 4 Salas de Juego Ilegales Intervenido

DIRECCIÓN	Departamentos	2016		2017		2018		2019		2020		2021		
		Salas Intervenido	Multa (En UFV's)*	Salas Intervenido	Medios de Juegos	Multa (En UFV's)*								
Regional La Paz	La Paz	4	65,000	9	405,000	2	20,000	4	5,385,000	1	115,000	3	21	105,000
	Oruro	1	30,000	1	5,000	6	60,000	1	10,000	0	-			-
	Potosí	5	45,000	3	25,000	1	5,000	4	30,000	2	10,000	3	3	15,000
Regional Santa Cruz	Santa Cruz	49	4,545,000	49	7,660,000	28	2,230,000	49	4,775,000	10	950,000	20	269	1,345,000
	Beni	5	550,000	6	375,000	5	320,000	3	215,000	1	5,000			-
	Pando	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-			-
Regional Cochabamba	Cochabamba	12	285,000	7	270,000	11	120,000	8	185,000	4	120,000	6	29	145,000
	Chuquisaca	8	180,000	6	70,000	4	170,000	3	60,000	1	20,000	1	1	5,000
	Tarija	8	120,000	0	-	8	525,000	0	-	4	180,000	3	30	150,000
Total general	92	5,820,000	81	8,810,000	65	3,450,000	72	10,660,000	23	1,400,000	36	353	1,765,000	

(*) Multa inicial establecida

2.1.2.3. Cantidad de Medios de Juego Ilegales Decomisados.

Asimismo, en el último quinquenio (2016-2021) la Autoridad de Fiscalización del Juego decomisó 6.381 (Seis mil trescientos ochenta y un) medios de juego, conforme lo descrito a continuación:

Cuadro N° 5 Cantidad de Medios de Juego Decomisados

DIRECCIÓN	Departamentos	GESTIONES					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Regional La Paz	La Paz	13	81	4	1077	23	21
	Oruro	6	1	12	2	0	0
	Potosí	9	5	1	6	2	3
Regional Santa Cruz	Santa Cruz	909	1532	446	955	190	269
	Beni	110	75	64	43	1	0
	Pando	0	0	0	0	0	0
Regional Cochabamba	Cochabamba	57	54	24	37	24	29
	Chuquisaca	36	14	34	12	4	1
	Tarija	24	0	105	0	36	30
Total general	1164	1762	690	2132	280	353	

Los datos expuestos muestran el arduo trabajo de eficiencia con la que ha trabajado la Autoridad de Fiscalización del Juego, cumpliendo los objetivos planteados y las metas en cuanto al cumplimiento de sus atribuciones en el tiempo de vida Institucional en el último quinquenio.

(*) Incorporamos en el cuadro 1 y 2 datos acumulados al 31/12/2021

2.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

2.1.3.1. Estructura Organizacional

La AJ está liderada por la Dirección Ejecutiva en el nivel central y por las Direcciones Regionales en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Al presente, la jurisdicción de la Dirección Regional La Paz tiene competencia en los departamentos de La Paz, Potosí y Oruro; la Dirección Regional Cochabamba a los departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Tarija y la Dirección Regional Santa Cruz a los departamentos de Santa Cruz, Beni y Pando.

La AJ en el nivel central cuenta con cuatro Direcciones Nacionales: la Dirección Nacional de Fiscalización, la Dirección Nacional Jurídica, la Dirección Nacional Administrativa Financiera y la Dirección Nacional de Informática y Telecomunicaciones. A nivel de Staff se encuentran la Unidad de Planificación Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, la Unidad de Comunicación y Educación, la Unidad de Auditoría Interna, la Unidad de Comunicación y Educación y la Unidad de Auditoría Interna.

Figura N° 1 Estructura Organizacional Nivel Central de la AJ

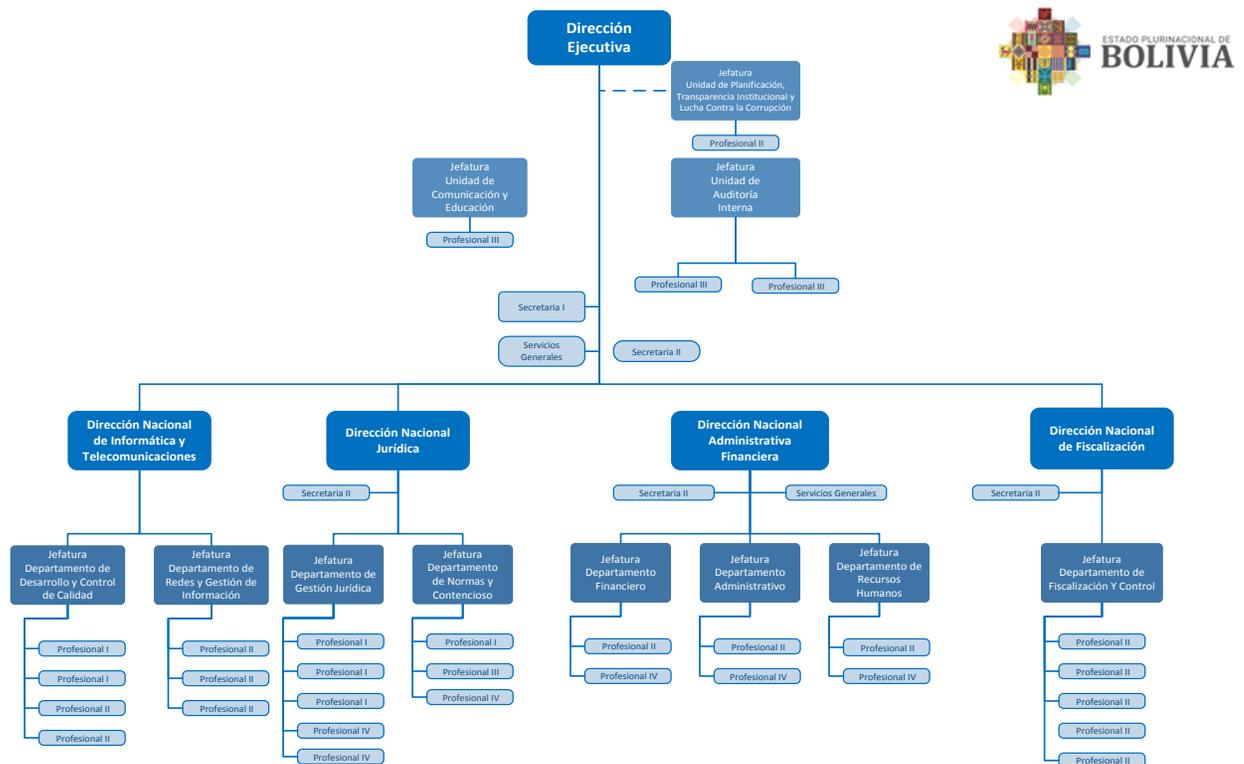
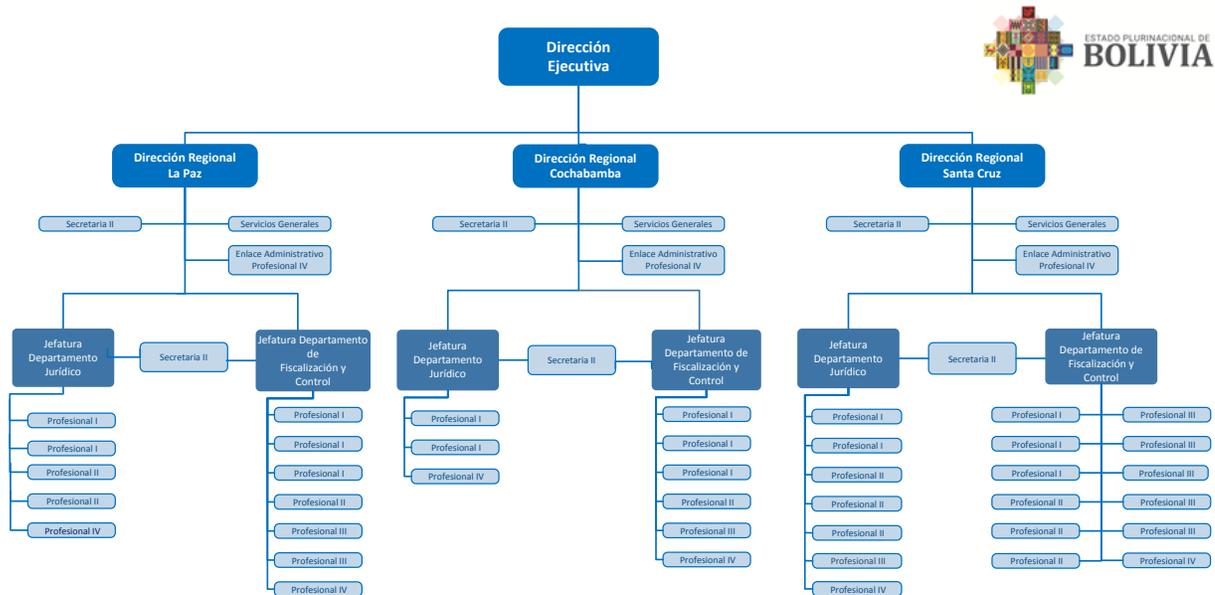


Figura N° 2 Estructura Organizacional de las Direcciones Regionales



2.1.3.2. Instrumentos de la Gestión Estratégica e Integral de la AJ.

Los instrumentos de la gestión estratégica e integral de la AJ están determinados y declarados en un conjunto de documentos descriptivos que dan cuenta del grado de desarrollo organizacional de la entidad.

Cuadro N° 6 Instrumentos de la Gestión Estratégica e Integral de la AJ

DOCUMENTO	PROPÓSITO
1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Describe la perspectiva estratégica de la entidad en el mediano plazo.
2. MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGCyAS)	Describe el modelo de gestión de la Institución en el marco de la normativa aplicable al sector público y los requisitos de las normas de calidad
3. FICHAS DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Según el ordenamiento del mapa de procesos, describe el conjunto de subprocesos y actividades centrales de la entidad, clasificados en los cuatro grandes grupos: procesos estratégicos, sustantivos o misionales, de apoyo y de evaluación, asimismo, denota la eficiencia de nuestros procesos y subprocesos.
4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y MANUAL DE PUESTOS	Describe la estructura organizacional y la autoridad y responsabilidad delegadas en los diferentes niveles y áreas de la Institución.

DOCUMENTO	PROPÓSITO
5. MARCO NORMATIVO LEGAL	Describe los fines y atribuciones de la entidad.
6. RESOLUCIONES REGULATORIAS	Describe el marco normativo regulatorio aplicado a los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.
7. REGLAMENTOS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTO	Describen el conjunto de actividades y tareas para cumplir con la gestión de los procesos estratégicos, sustantivos o misionales, de apoyo y de evaluación.
8. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Describen el conjunto de procesos de la institución: estratégicos, sustantivos o misionales, de apoyo y de evaluación tanto a nivel Nacional como Regional

2.1.3.3. Modelo de la Gestión Organizacional de la AJ.

La AJ es una institución comprometida con la excelencia organizacional; tiene implementado su Sistema de Gestión de la Calidad en conformidad a los requisitos de las normas ISO 9001:2015.

El alcance del Sistema de Gestión Integrado cubre los procesos de: *“Regulación a nivel nacional de la Ley N°060 aplicada a los Juegos de Lotería, Azar, Sorteos y Promociones Empresariales, mediante la gestión estratégica, planificación y desarrollo institucional, participación y control social y articulación institucional; para el diseño y desarrollo de normativa regulatoria; otorgación, renovación, modificación, ampliación y conclusión de derechos; aplicación de instrumentos de control al cumplimiento de la regulación; atención de consultas, resolución de denuncias o reclamos; sanción a las contravenciones, cobro coactivo y patrocinio de procesos; generación de información sistematizada de la Autoridad de Fiscalización del Juego-AJ y la comunicación y educación; a nivel de su Oficina Nacional y todas sus Regionales: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba”*.

2.1.3.4. Usuarios de la Autoridad de Fiscalización del Juego

Definiendo al “Usuario” como aquella persona individual o colectiva que recibe un servicio, la AJ tiene determinados como Usuarios de la entidad a los Administrados, Estado y Población.

Cuadro N° 7 Usuarios de la AJ

ADMINISTRADO	Integrado por las personas individuales y colectivas que ejercen la realización de actividades de lotería, de azar, sorteos y promociones empresariales.
ESTADO	Representado por todas las instancias del Estado relacionadas con el accionar de la AJ

POBLACIÓN

La población o sociedad en general que participa y/o que tiene directa o indirecta relación con las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.

2.1.3.5. Servicios de la AJ

La AJ tiene determinado los siguientes servicios que como institución brinda a sus usuarios:

Cuadro N° 8 Servicios de la AJ

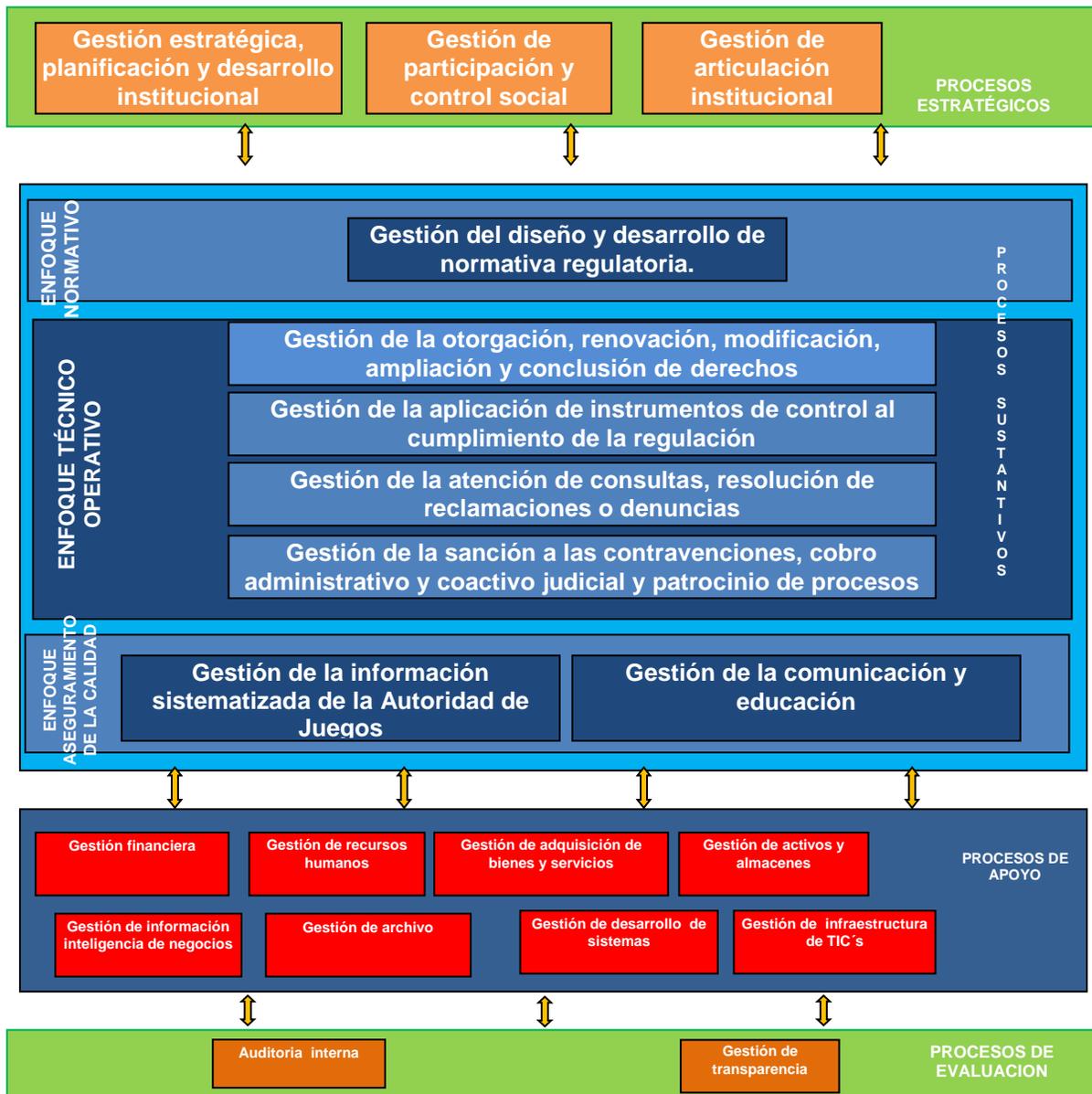
N°	SERVICIOS
1	Diseño y desarrollo de normativa regulatoria
2	Otorgación, renovación, modificación, ampliación y conclusión de derechos
3	Aplicación de instrumentos de control al cumplimiento de la regulación
4	Atención de consultas, resolución de denuncias o reclamos
5	Sanción a las contravenciones, cobro administrativo y coactivo judicial y patrocinio de procesos
6	Información sistematizada de la Autoridad de Juegos
7	Comunicación y educación

2.1.3.6. Procesos.

Para cumplir con su misión institucional y con los requisitos de sus usuarios de manera eficaz, eficiente y efectiva la AJ tiene determinados sus procesos clasificados en cuatro categorías: a) procesos estratégicos, b) procesos sustantivos, c) procesos de apoyo o soporte y d) procesos de evaluación.

La AJ determinó la secuencia e interacción de estos procesos desde la perspectiva nacional y por cada una de sus regionales. Los procesos determinados en las *fichas de caracterización de procesos* describen: a) sus objetivos, b) responsables, c) subprocesos d) actividades, e) servicios, f) elementos de entrada, g) elementos de salida, h) los manuales de procedimientos y reglamentos relacionados e i) indicadores de desempeño de éstos.

Figura N° 3 Mapa de interacción de Procesos – SGC AJ



2.1.3.7. Recursos Humanos, Económicos, Financieros y Físicos.

La Autoridad de Fiscalización del Juego, cuenta con el talento humano (recursos humanos) necesarios para encarar sus desafíos y alcanzar sus objetivos para el quinquenio 2021-2025, la estructura permite organizarnos y desarrollar nuestras capacidades para tal fin, conforme lo señalado en las figuras 1 y 2 referida a la Estructura Organizacional de la institución.

Los recursos económicos y financieros con los que opera la institución son otorgados por el Tesoro General de la Nación y lo generado por Recursos Propios, que se reflejan en el Cuadro N°17.

Finalmente, la Autoridad de Fiscalización del Juego, cuenta con los recursos físicos necesarios (bienes, servicios e inmuebles) acordes a nuestra misión institucional que nos permite desarrollar nuestro trabajo y capacidades en beneficio de la población que se beneficia de los servicios que otorgamos.

2.1.4. CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES.

A continuación se presenta la matriz de evaluación Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) actualizada a partir de talleres y cursos aplicados a todo el personal de la AJ, realizado durante la gestión 2021 para ajustar el PEI de la entidad.

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.

Cuadro N° 9 Fortalezas y Debilidades Institucionales (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Sistema de Gestión de la Calidad implantado bajo la norma ISO 9001:2015 y la integración de los requisitos de la norma ISO 37001:2016 antisoborno.	D.1. Equipos tecnológicos en periodo de obsolescencia.
F.2. Integración de la perspectiva estratégica dentro el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	D.2. Situaciones temporales de alta demanda de atención a administrados que sobrepasan la carga laboral.
F.3. Sistema de planificación enfocada en las perspectivas de un cuadro de mando integral.	D.3. Falta de mecanismos para el desarrollo y mejora del clima organizacional.
F.4. Sistema de gestión administrativa que cumple los requisitos exigidos por las normas básicas de la administración pública al contar con documentación (MP) que permite el cumplimiento de funciones de las tareas en cada una de las áreas	D.4. Insuficiente inducción al personal recientemente incorporado por parte de las diferentes áreas.
F.5. Instrumentos de gestión orientados a la ética y transparencia institucional.	D.5. Falta de control al cumplimiento de la programación de vacaciones.
F.6. Recursos humanos competentes en los diferentes niveles y áreas de la Institución.	D.6. Falta de Recursos Humanos para el cumplimiento de objetivos por acefalías y rotación de personal.
F.7. Posicionamiento de la imagen institucional a través de talleres, capacitaciones, presencia en ferias, etc.	
F.8. Enfoque de medición, seguimiento y evaluación orientados a procesos y a la mejora continua.	
F.9. Disponibilidad de infraestructura: instalaciones y recursos; apropiados.	
F.10. Disponibilidad de normativa regulatoria adecuada.	
F.11. Incorporación de nuevas tecnologías para el cumplimiento de las atribuciones de la Entidad	

Cuadro N° 10 Oportunidades y Amenazas Institucionales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alto nivel de credibilidad y reputación de la Institución en los administrados, población y Estado.	1. Potenciales adecuaciones a la Ley N°060 que reduzcan el rol de regulación de la AJ.
2. Estabilidad política a mediano plazo, que asegura el enfoque y desarrollo de políticas relacionadas a la Ley N° 060.	2. Potencial injerencia política en el ámbito técnico de aplicación de la Ley 060.
3. Desarrollo de tendencias tecnológicas en el ámbito de los juegos de lotería, sorteos, azar y de promociones empresariales.	3. Alta probabilidad de funcionamiento de salones de juegos ilegales y clandestinos, juegos en línea o empresas que no cumplen las condiciones y requisitos para obtener Licencia de Operaciones que ejerzan presión acudiendo al Soborno y Corrupción.
4. Connotación de seguridad y credibilidad que transmite la AJ en los administrados y población en general.	4. Probabilidad de ajuste en el presupuesto institucional que reduzca sus capacidades internas.
5. Condiciones de alianzas estratégicas con actores internos y externos para el desarrollo de las promociones empresariales, sorteos, azar y loterías en el marco de la Ley 060.	5. Desarrollo de medios informáticos de juegos en línea con tecnología que no se encuentre al alcance de la AJ para el control y supervisión.
	6. Reducción de presupuesto apropiado para la educación y formación en materia de promociones empresariales, sorteos, azar y lotería.
	7. Bajo porcentaje de probabilidad de ataques informáticos a los sistemas de la institución
	8. Crisis sanitaria que paralice o afecte las actividades públicas y privadas debido a Pandemias u otros factores de fuerza mayor, impidiendo el desarrollo de las actividades regulares de la institución.
	9. Alto riesgo para el personal de la AJ en las intervenciones a lugares de juego ilegales y clandestinos por los intereses afectados y la falta de apoyo de las instituciones llamadas por Ley.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. MODELO ECONÓMICO SOCIAL COMUNITARIO PRODUCTIVO (MESCP)

Con la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), Bolivia asumió el desempeño de su economía, sus inversiones en sectores estratégicos y otras importantes variables macroeconómicas con soberanía en lo político y económico, consiguiendo el reconocimiento internacional por la estabilidad de su crecimiento y la fortaleza para resistir los embates de la crisis mundial.

Situación que lamentablemente ha sido afectada por el golpe de Estado y corte constitucional que se dio en noviembre del 2019 a través del régimen defacto a la cabeza de Jeanine Añez que permaneció hasta las elecciones democráticas de octubre del 2020 periodo que ha causado un retroceso en el desarrollo del país no solo en el aspecto económico, sino también y con mayor incidencia en lo social y sanitario.

En consecuencia, los próximos años tenemos el reto de reconstruir el país, enmendando los errores con los cuales se ha manejado la gestión pública en el país no solo por desconocimiento de un Estado que cuenta con normas, procedimientos y controles implementados en 14 años de gobierno, errores y desaciertos que hoy tenemos la obligación de reparar para retomar al camino de la estabilidad que permita mejores condiciones de vida para todas y todos los bolivianos.

De esta manera y en concordancia con los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia que rigen el modelo económico boliviano plural establecido en la Constitución Política del Estado y al haber recobrado la democracia y la legitimidad de un Gobierno electo por más del 55% de elección de las bolivianas y bolivianos, asumimos nuevamente retos institucionales, con el compromiso de proteger los derechos de la ciudadanía, para que puedan participar en actividades de juegos de azar, lotería y promociones empresariales en condiciones de legalidad, igualdad y transparencia.

Con el análisis interno y externo realizado en la institución (FODA), construimos nuestra misión, que es la razón de ser de nuestra institución que se enfocará en los objetivos a cumplir en el quinquenio 2021-2025 y nuestra visión que nos dirigirá y a alcanzar nuestros objetivos en el presente periodo.

2.2.2. VISIÓN INSTITUCIONAL.

Siendo atribución de la Alta Dirección y quienes forman parte del liderazgo institucional, la formulación de la dirección estratégica de la entidad para asegurar que se cumplan con los objetivos y atribuciones conferidas, a continuación se hace pública la declaración de la visión institucional para el periodo 2021-2025 de la AJ.

VISION 2021

Ser una entidad con presencia nacional, referente a nivel internacional por disponer, aplicar y desarrollar normativa e instrumentos de regulación modernos en el ámbito de su misión institucional y, su contribución efectiva al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.2.3. MISIÓN INSTITUCIONAL.

La declaración de la misión de la AJ, entendida como la descripción del propósito o razón de ser de la Institución, en el marco del contexto Legal de la AJ es la siguiente:

MISIÓN

Regular, controlar y fiscalizar las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales en el Estado Plurinacional de Bolivia, de manera justa, legal y transparente, con responsabilidad social para vivir bien.

III.

- **OBJETIVOS Y
ESTRATÉGIAS
INSTITUCIONALES**

CAPÍTULO III – ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

3. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2025.

3.1. DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN DE MEDIANO PLAZO – MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO.

La AJ en el contexto de los postulados de la CPE, el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y del Plan Estratégico Ministerial (PEM) rumbo a la Agenda Patriótica 2025 y, por supuesto, el marco legal que fija las atribuciones, competencias y responsabilidades específicas de la AJ, en particular la Ley N° 060, la Ley N° 717 y los Decretos Supremos N° 0781 y N° 0782; construyó su perspectiva estratégica para el periodo 2021-2025 aprobado a través de Ley N° 1407 de fecha 9 de noviembre de 2021, con su correspondiente presupuesto de gasto.

La siguiente figura muestra la estructura de la articulación de los objetivos de planificación de mediano y corto plazo, para las entidades públicas.

3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES – ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES - ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Las acciones estratégicas se constituyen en lo ambicionado o pretendido por la institución en el mediano plazo. Formulados por cada eje estratégico se encuentran alineados a la misión institucional central que nace de la visión institucional 2021 y futuras.

Cada Acción Estratégica tiene sus propias Operaciones especificando las Unidades Responsables de ejecución, sus indicadores, sus Líneas Base – 2020 y sus resultados a alcanzar en las gestiones 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025, para lo cual se tiene lo siguiente:

Cuadro N°11 Identificación de Objetivos Estrategicos Institucionales

RESULTADO(S) DEL PEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OB)
1. La AJ ha cumplido con las metas del convenio suscrito con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (AEM 10).	OE 1: Las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y Control Social.
2. Se cuenta con una gestión institucional administrada eficientemente, utilizando adecuadamente los recursos y la planificación como herramienta (AEM 16).	OE 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.

<p>3.1 Se ha realizado las rendiciones públicas de cuentas, consolidando una gestión transparente. (RE) (AEM 17).</p> <p>3.2 Se ha dado atención oportuna a las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción. (RC) (AEM 17).</p> <p>3.3 Se optimizaron los procesos de control interno a través de la cantidad de auditorías realizadas. (RC) (AEM 17).</p>	<p>OE 3: La AJ se ha consolidado como una institución respetada en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.</p>
--	--

Asimismo, se tiene en el siguiente esquema, la articulación de nuestros Objetivos Estratégicos Institucionales con las Estrategias Institucionales para lograr alcanzarlos:

Cuadro N°12 Definición de Estrategias Institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	ACCIÓN ESTRATEGIA INSTITUCIONAL (AEI)
<p>1. Las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y Control Social.</p>	<p>AE 1: Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley</p>
<p>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.</p>	<p>AE 2: Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional</p>
<p>3. La AJ se ha consolidado como una institución respetada en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.</p>	<p>AE 3: Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos.</p>

Finalmente, se identificaron la articulación de nuestras Acciones Estratégicas Institucionales con los resultados del PEM:

Cuadro N°13 Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los Resultados del PDES, PSDI/PE O PTDIM según corresponda

RESULTADO(S) DEL PEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (AEI)
<p>1. La AJ ha cumplido con las metas del convenio suscrito con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (AEM 10).</p>	<p>1. Las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y Control Social.</p>	<p>AE 1: Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley</p>

RESULTADO(S) DEL PEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (AEI)
<p>2. Se cuenta con una gestión institucional administrada eficientemente, utilizando adecuadamente los recursos y la planificación como herramienta (AEM 16).</p>	<p>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.</p>	<p>AE 2: Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional</p>
<p>3.1 Se ha realizado las rendiciones públicas de cuentas, consolidando una gestión transparente. (RE) (AEM 17).</p> <p>3.2 Se ha dado atención oportuna a las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción. (RC) (AEM 17).</p> <p>3.3 Se optimizaron los procesos de control interno a través de la cantidad de auditorías realizadas. (RC) (AEM 17).</p>	<p>3. La AJ se ha consolidado como una institución respetada en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.</p>	<p>AE 3: Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos.</p>

Figura N° 4 Directrices de Planificación



Los Objetivos Estratégicos Institucionales (AEI) de la Autoridad de Fiscalización del Juego se encuentran descritos en términos de Resultado, alineados y en concordancia con las acciones estratégicas que contribuyen al cumplimiento del Plan Estratégico Ministerial (PEM), de nuestro Ministerio cabeza de sector.

Cuadro N°14 Resultados - Objetivos Estratégicos Institucionales

RESULTADOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	
1	Las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y Control Social.
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.
3	La AJ se ha consolidado como una institución respetada en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.

3.3. ETAPAS DE FORMULACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PEI 2021-2025.

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025 es el resultado del proceso de análisis y reflexión sobre el rumbo que debe seguir la institución, considerando para ello las diferentes etapas que se encuentran esquematizadas en la siguiente figura.

Figura N° 5 Etapas de formulación y Estructura Básica del PEI 2021-2025



3.4. METODOLOGÍA APLICADA EN LA FORMULACIÓN DEL PEI 2021-2025.

La metodología aplicada para la formulación de los diferentes elementos de la perspectiva estratégica de la entidad se fundamenta en la realización de las siguientes actividades:

- A. Reflexión sobre los fundamentos institucionales y la revisión de la declaración de la visión y misión; en el marco del nuevo modelo de gestión organizacional reflejada en el Sistema de Gestión de la Calidad. Este contexto implica el análisis de los siguientes elementos:
 - a. Contexto de las *Políticas de Estado* establecidas por la Constitución Política del Estado.
 - b. Análisis del grado de desarrollo organizacional en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad certificado según la norma ISO 9001:2015.
 - c. Análisis de las tendencias globales del *desarrollo* que configuran los avances tecnológicos y otros relacionados con la misión institucional y los requisitos de los Usuarios de la entidad.
- B. Revisión de información y documentos sobre el desempeño de la entidad; actas de reuniones y diferentes momentos de reflexión institucional que han sido parte del proceso de desarrollo organizacional.
- C. Planteamiento de los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias y la propuesta de operativización del marco estratégico para el corto plazo.

3.5. MARCO ESTRATÉGICO DEL PEI 2021-2025.

El marco estratégico del Plan Estratégico Institucional se fundamenta en el resultado del proceso de formulación estratégica que se inició en la reflexión de los principios y valores institucionales, como elementos sobre los cuales se cimentó posteriormente la revisión y declaración de la misión y visión institucionales ajustados al nuevo contexto de la entidad, la inclusión de la política del Sistema de Gestión de Calidad Integrado con la determinación de los enfoques para el establecimiento de las estrategias consecuentes apegados conforme lo establece los lineamientos de la Agenda Patriótica 2025 y la Ley N° 777 del Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE) promulgada el 21 de enero de 2016 y los Lineamientos Metodológicos para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025.

Al constituirse la Acción Estratégica Institucional y los *ejes estratégicos* alineados a los *ejes del PDES* son los elementos que le facilitan a la entidad desplegar la *visión estratégica*

institucional en las *acciones estratégicas* y las *estrategias*, integrando la perspectiva estratégica con las directrices de planificación de mediano y largo plazo establecidos por el Nivel Central – Estado y, los enfoques de una gestión organizacional de excelencia que debe tomar en cuenta los modelos en los que prevalece la excelencia organizacional, la figura siguiente muestra el fundamento de esta interacción.

Figura N° 6 Despliegue de la visión y misión institucional los Ejes Estratégicos



Asumiendo el compromiso de mantener y mejorar el sistema de gestión organizacional vigente en la AJ, en el que confluyen los modelos de la administración pública y aquellos que son propios a las organizaciones modernas, los ejes estratégicos en su formulación toman como marco teórico de referencia a las dimensiones del Cuadro de Mando Integral (objetivo a alcanzar):

Figura N° 7 Ejes Estratégicos – Referencia dimensiones del Cuadro de Mando



3.5.1. ENFOQUE EN LOS PROCESOS Y EN EL USUARIO

Para cumplir con la misión institucional y los requisitos de los usuarios, queda implícita la importancia del enfoque en los procesos al ser la fuente de los servicios que entrega la Institución a sus usuarios. El Sistema de Gestión de Calidad implantado en la Institución proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la

probabilidad de aumentar la satisfacción del usuario y de otras partes interesadas a partir de un enfoque orientado a la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.

Es en este contexto, la AJ sustenta su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente y confiable.

Por otra parte, la AJ es consciente que la validez de los resultados de la realización de la prestación de su servicio inherente a su misión institucional solo puede ser avalada en función del grado en el que cumpla los requisitos de sus usuarios y por lo tanto se torna fundamental el comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

3.5.2. ENFOQUE EN LA EXCELENCIA, SOLIDEZ Y SOLVENCIA INSTITUCIONAL.

Para la AJ, la solidez es definida como el grado en que la institución cuenta con los recursos que cumplen con los requisitos y se aplica sobre ellos una gestión eficaz en cumplimiento a las normas básicas de administración del Estado y solvencia, como la capacidad de disponer estos recursos en cuanto sea necesario para asegurar el cumplimiento de su misión institucional.

Si sobre estos dos componentes se añade la perspectiva de la excelencia organizacional, el fundamento estratégico de la AJ queda con el compromiso de promover y consolidar un modelo de gestión con un alto valor añadido.

3.5.3. ENFOQUE EN TRANSPARENCIA, CONTROL INTERNO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DEL RECURSO HUMANO.

La AJ considera que la transparencia, control interno y competencia del recurso humano es fundamental para asegurar el mantenimiento y facilitar el desarrollo de una cultura organizacional comprometida con la excelencia

Definiendo a la cultura organizacional como el conjunto de principios, valores y aspectos de imagen institucional que modelan el comportamiento de cada uno de sus integrantes, el enfoque asumido se constituye en el cimiento para llevar a cabo las acciones determinadas por las estrategias que le permitirán a la entidad concretar su visión 2021 y futuras.

3.6. DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DEL PEI 2021-2025

La interrelación de las Acciones Estratégicas con el Plan Estratégico Ministerial (PEM) se presenta a continuación:

Esquema N° 1 Interrelación SPIE – PDES – PEM – PEI AJ

PILAR (PDES)	EJE (PDES)	META	RESULTADO	ACCIÓN (PDES)	ACCIÓN PEM	AEI (PEI)
<p>Pilar 05:</p> <p>Soberanía Comunitaria Financiera sin Servilismo al Capitalismo Financiero</p>	<p>Eje 01:</p> <p>Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social</p>	<p>Meta 01.01:</p> <p>Reconstruir la economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica.</p>	<p>Resultado 01.01.05:</p> <p>Se ha avanzado hacia un sistema tributario progresivo y solidario</p>	<p>Acción 01.01.05.01:</p> <p>Impulsar la Industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas.</p>	<p>Acción 10 (AEM 10):</p> <p>Coadyuvar en el fortalecimiento del sistema tributario a través de la promoción y la facilitación del acceso a la justicia tributaria; además de controlar actividades, operaciones de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales para el vivir bien de las bolivianas y los bolivianos</p>	<p>Acción Estratégica Institucional: 1</p>
<p>Pilar 11:</p> <p>Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajos los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.</p>	<p>Eje 07:</p> <p>Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional</p>	<p>Meta 07.01:</p> <p>Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente</p>	<p>Resultado 07.01.02:</p> <p>Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.</p>	<p>Acción 07.01.02.01:</p> <p>Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las</p>	<p>Acción 16 (AEM 16):</p> <p>Lograr una gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.</p>	<p>Acción Estratégica Institucional: 2</p>

PILAR (PDES)	EJE (PDES)	META	RESULTADO	ACCIÓN (PDES)	ACCIÓN PEM	AEI (PEI)
		contra la corrupción.		instituciones y empresas públicas.		
Pilar 11: Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.	Eje 07: Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional.	Meta 07.01: Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.	Resultado 07.01.02: Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.	Acción 07.01.02.01: Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas	Acción 17 (AEM 17): Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos	Acción Estratégica Institucional: 3



Esquema N° 2 Acciones Estratégicas de Mediano Plazo



La AJ cumple con la cadena de resultados para asegurar la eficacia de las acciones estratégicas. Tiene determinado por cada uno de ellos los indicadores pertinentes. Las líneas de operativización de los ejes estratégicos se dan a través del conjunto de estrategias que han sido determinadas, a su vez cada estrategia da origen en el corto plazo a los programas presupuestarios que se plasman en el Plan Operativo Anual de cada gestión.

Figura N° 8 Estructura del PEI 2021-2025 según la cadena de resultados y programas estratégicos



3.7. DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.

3.7.1. Acción Estratégica N° 1.

CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.

La primera acción estratégica de la entidad se concentra en cumplir la misión institucional del enfoque de procesos. La complementación de los procesos estratégicos, sustantivos, de apoyo y de evaluación concentran la atención integral del recurso tiempo de todas y todos los servidores públicos.

Esta acción estratégica implica el desarrollar la capacidad de mantener y mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades cotidianas de manera que se cumplan con los requisitos implícitos de la regulación atribuida a la entidad.

Asimismo, está orientado a cumplir los requisitos de los usuarios: Administrado, Estado y Población; siguiendo la línea del Eje Estratégico 1, que corresponde al enfoque en los procesos y el usuario.

El fundamento principal de esta acción se centra en la protección de los derechos de la Población que directa o indirectamente es participe o se ve afectado por la realización de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales. En segunda instancia se reafirma el sentido básico de la entidad para dar al Administrado la condición de legalidad que requiere para el ejercicio de sus intereses. El cumplimiento de la Ley da cuenta de la responsabilidad que asume la AJ para cumplir con los fines y objetivos atribuidos por el Estado.

Se pretende que las anteriores manifestaciones se fundamenten en un conjunto de acciones innovadoras, en el sentido de estar a la par del desarrollo tecnológico y las demandas o cambios en las tendencias de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.

Cuadro N° 14 Indicadores y metas de la Acción Estratégica 1

INDICADORES	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADOR DE IMPACTO. Grado de la eficacia y eficiencia de la aplicación de los instrumentos de regulación, control y fiscalización y grado en el que se protegen los derechos de la población, se asegura la legalidad de los administrados y se cumple con los requerimientos del Estado.	100%	100%	100%	100%	100%
INDICADOR DE EFICACIA. Número de operaciones misionales con enfoque en los procesos y en el usuario ejecutados / número de operaciones misionales con enfoque en los procesos y en el usuario programados.	100%	100%	100%	100%	100%

**Medios de Verificación: Evaluación Anual del POA de las Áreas Sustantivas, Medición de la "Satisfacción del Usuario" y otros medios apropiados.*

3.7.2. Acción Estratégica N° 2.

LOGRAR UNA GESTIÓN EFICIENTE CON EXCELENCIA Y CAPACIDAD DE CONTRIBUIR DE MANERA PERMANENTE Y EFECTIVA AL DESARROLLO NACIONAL.

Esta acción estratégica representa el componente relacionado con el desarrollo organizacional y una firme intensión por la permanente búsqueda de la excelencia institucional.

Si las condiciones institucionales están relacionadas con la importancia de la disponibilidad y uso apropiado de los recursos en la calidad y cantidad necesaria, la decisión de ser un Institución de excelencia lleva implícito el compromiso con la mejora continua y el reto de trabajar en modelos o sistemas de gestión adicionales y apropiados a la naturaleza de la entidad y/o la realización de la prestación del servicio.

Cuadro N° 15 Indicadores y metas de la Acción Estratégica 2

INDICADORES	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADOR DE IMPACTO. Grado en el que la Institución ha alcanzado una gestión eficiente y con excelencia.	100%	100%	100%	100%	100%
INDICADOR DE EFICACIA. Número de operaciones cumplidas / Número de operaciones programadas	100%	100%	100%	100%	100%

**Medios de Verificación: Evaluación Anual del POA de la AJ y otros medios apropiados.*

3.7.3. Acción Estratégica N° 3.

DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSPARENTE QUE CUMPLA LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ENTIDAD Y DISPONER DE RECURSOS HUMANOS QUE DESTAQUEN POR SU COMPETENCIA Y VOCACIÓN DE SERVICIO, A TRAVÉS DE CONTROLES INTERNOS

La acción estratégica 3, determina la importancia de concretar una cultura organizacional transparente que sustentada en los principios y valores le permita contar con los elementos que faciliten la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Estratégicamente la aptitud como la actitud del servidor público son determinantes para lograr que las estrategias formuladas se cumplan del modo esperado.

Cuadro N° 16 Indicadores y metas de la Acción Estratégica 3

INDICADORES	2021	2022	2023	2024	2025
INDICADOR DE IMPACTO. Grado en el que se tiene desarrollada la cultura organizacional transparente y el equipo humano demuestra su competencia y compromiso.	100%	100%	100%	100%	100%
INDICADOR DE EFICACIA. Número de Actividades que contribuyan a la cultura organizacional y al desarrollo humano ejecutadas / Numero de Actividades que contribuyan a la cultura organizacional y al desarrollo humano programadas.	100%	100%	100%	100%	100%

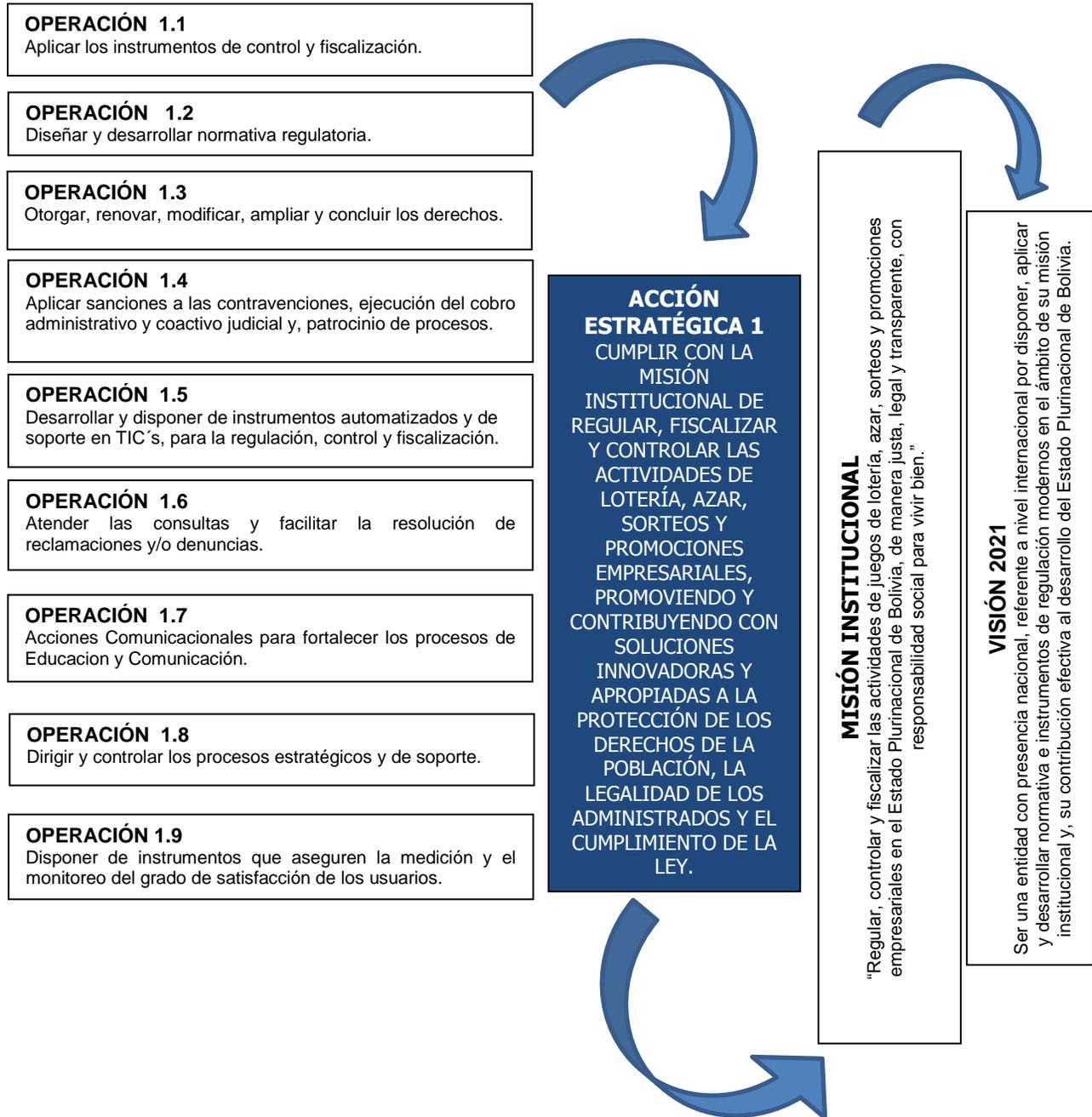
**Medios de Verificación: Informes sobre Actividades que contribuyan a la cultura organizacional y desarrollo humano*

3.8. FORMULACIÓN DE LAS OPERACIONES.

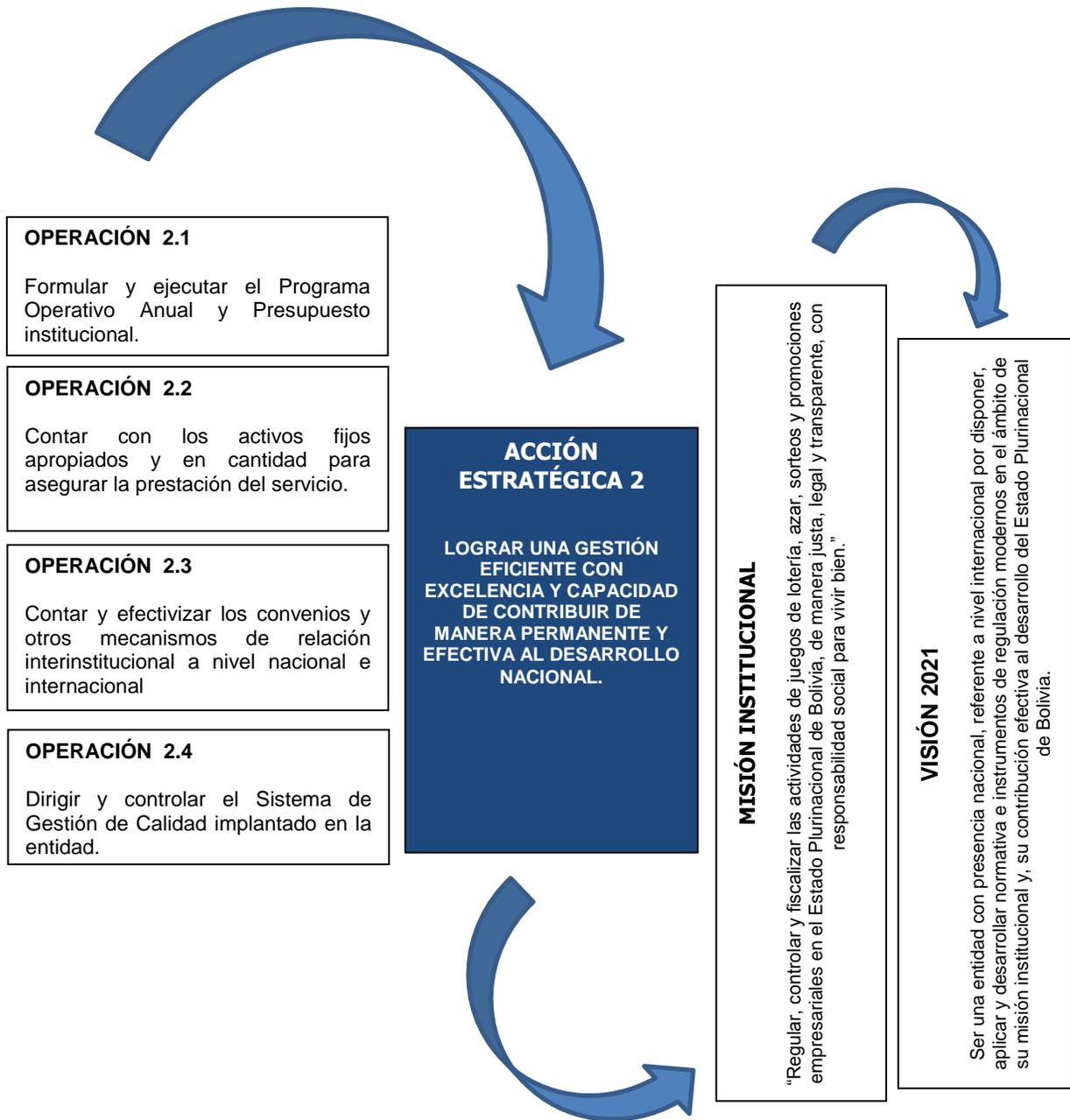
La *Operación* se define como la opción elegida entre varias alternativas para conseguir lo ambicionado o pretendido. La elección de una opción implica del mismo modo el renunciar a otras opciones. En la filosofía de la mejora continua y la gestión de la calidad, toda opción que resulta inviable o poco factible en su aplicación debe ser revisada con base en el análisis de causas y determinación de acciones correctivas y/o acciones de mejora consecuentes, no obstante debe tomarse esta opción en el caso extremo de no disponer ni de la capacidad ni de los recursos para los fines previstos; ello por tanto exige a nivel de la Dirección (Máxima Autoridad Ejecutiva) el compromiso y total identificación con las operaciones de manera que dado el grado de autoridad y responsabilidad delegadas orienten la gestión hacia la aplicación efectiva de la operación, en base a un continuo monitoreo, seguimiento y evaluación para asegurar la eficacia de la planificación.

A continuación, se presenta el despliegue de las operaciones determinadas por cada acción estratégica.

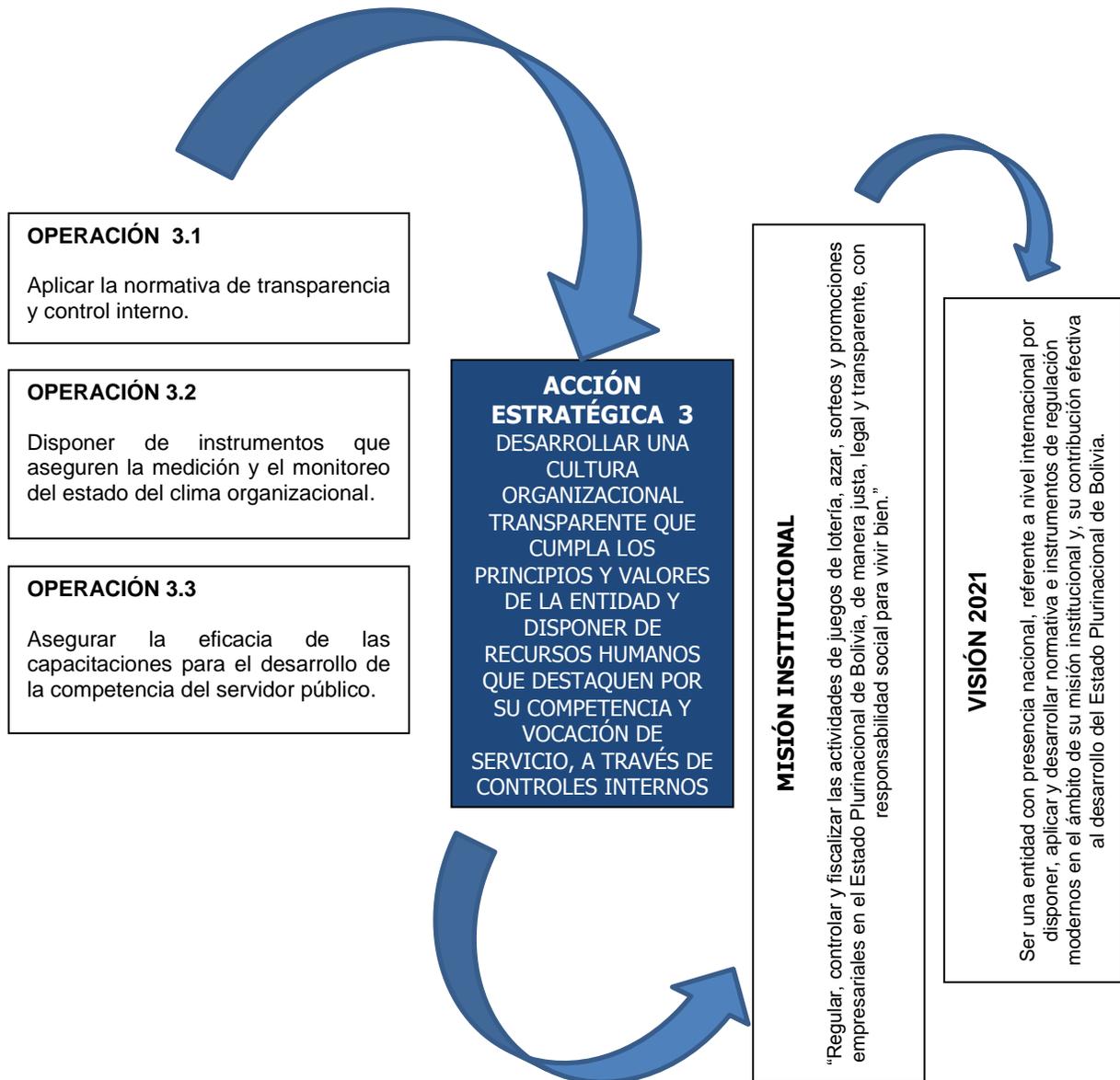
Esquema N° 3 Relación de Operaciones para la Acción Estratégica N° 1



Esquema N° 4 Relación de Operaciones para la Acción Estratégica N° 2



Esquema N° 5 Relación de Operaciones para la Acción Estratégica N° 3



IV.

• PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO IV – PLANIFICACIÓN

4. PLANIFICACIÓN

4.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Conforme el SPIE, PDES y PEM, para contribuir al **Eje 1** del **PDES** “Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social” alineado al **Pilar 5** del **PGDES** “Soberanía Comunitaria Financiera sin Servilismo al Capitalismo Financiero” y al **Eje 7** del **PDES** que se encuentra en sintonía con el **Pilar 11** del **PGDES** “Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajos los principios del no robar, no mentir y no ser flojo”, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas identificó para la Autoridad de Fiscalización del Juego tres (3) Programas Estratégicos Ministeriales (PEM) y para contribuir a ello la AJ identificó tres (3) Acciones Estratégicas (AE); sin embargo, el más sobresaliente y de mayor impacto (misional) es la referida a la Acción PEM 10 vinculada a la Eje Estratégico 1 (PDES).

4.1.1. ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 1.

Para la contribución a la Acción Estratégica Ministerial N° 10 “Coadyuvar en el fortalecimiento del sistema tributario a través de la promoción y la facilitación del acceso a la justicia tributaria; además de controlar actividades, operaciones de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales para el vivir bien de las bolivianas y los bolivianos.”, la Autoridad de Fiscalización del Juego desarrolló la Acción Estratégica 1: “Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley”, estableciendo en dicha Acción Estratégica 9 (nueve) Operaciones, con diferentes indicadores que coadyuvan al cumplimiento de la AEM 10 (Resultado PEM).

La Acción Estratégica formulada, se constituye como una Acción Estratégica Institucional (AEI), mostrando a continuación su relación con el PDES y PEM:

CODIGO PDES	CATEGORIA	DETALLE
05	Pilar	Soberanía Comunitaria Financiera sin Servilismo al Capitalismo Financiero
01	Eje	Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.
01.01	Meta	Reconstruir la economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica.
01.01.05	Resultado	Se ha avanzado hacia un sistema tributario progresivo y solidario.
01.01.05.01	Acción	Impulsar la Industrialización con Sustitución de Importaciones mediante reformas tributarias y aduaneras mediante un nuevo Código y normas legales que permitan contar con un sistema tributario progresivo y solidario, además de condiciones diferenciadas para las importaciones de insumos, bienes de consumo y bienes de capital. Identificar las vulnerabilidades de la política tributaria y promover modificaciones normativas que permitan simplificar las obligaciones tributarias, ampliar la

		base tributaria y facilitar los nuevos emprendimientos en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Formular y suscribir compromisos anuales por resultados con las EBT a objeto de garantizar la gestión institucional y el cumplimiento de metas recaudatorias y operativas.
--	--	---

CODIGO PEM	ACCIÓN ESTRATEGICA MINISTERIAL
10	Coadyuvar en el fortalecimiento del sistema tributario a través de la promoción y la facilitación del acceso a la justicia tributaria; además de controlar actividades, operaciones de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales para el vivir bien de las bolivianas y los bolivianos.
CODIGO PEI AJ	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL
1	Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería y azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley.
	RESULTADOS
	✓ Se aplicaron los instrumentos de control y fiscalización (RE)
	✓ Se diseño y desarrolló normativa regulatoria (RC)
	✓ Se otorgó, renovó, modificó, amplió y concluyó los derechos (RC)
	✓ Se aplicó las sanciones a las contravenciones, ejecución del cobro administrativo y coactivo judicial y; patrocinio de procesos (RC)
	✓ Se desarrolló y dispuso de instrumentos automatizados y de soporte en TIC´s, para la regulación, control y fiscalización (RC)
	✓ Se atendieron las consultas y facilitó la resolución de reclamaciones o denuncias (RC)
	✓ Se realizaron las Acciones Comunicacionales para fortalecer los procesos de Educación y Comunicación. (RC)
	✓ Se desarrolló y aseguró la prestación del servicio de mantenimiento y soporte técnico en TIC`s (RC)
✓ Se dirigió y controló los procesos estratégicos y de soporte (RC)	
✓ Se dispone de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del grado de satisfacción de los usuarios (RC)	

NOTA: **RE=Resultado Estratégico**, que coadyuva directamente al cumplimiento del resultado de la acción del PEM
RC=Resultado Complementario, que coadyuva indirectamente al cumplimiento de la acción del PEM

➤ **INDICADOR DE IMPACTO.**

NOMBRE DEL INDICADOR	IECAF = Indicador Estratégico Cumplimiento al Control y fiscalización
----------------------	--

➤ **INDICADOR DE PROCESO**

NOMBRE DEL INDICADOR	IACAF = Indicador Anual Cumplimiento al Control y fiscalización
----------------------	--

➤ **INDICADORES COMPLEMENTARIOS**

CÓDIGO INDICADOR PEI	SIGLA	DETALLE	TEMPORALIDAD	RESPONSABLE	ANEXO
1.1	IQCCD	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Controles Detectivos (RE)	2021-2025	DNF	1
1.2	IQCNR	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Normativa Regulatoria (RC)	2021-2025	DNJ	
1.3	IQCRAOD	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Resoluciones Administrativas de Otorgación de Derechos (RC)	2021-2025	DNF-DNJ	
1.4	IQCSC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Sanciones a las Contravenciones (RC)	2021-2025	DNJ	
1.5	IQCIAS	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Instrumentos Automatizados y de Soporte en TIC's (RC)	2021-2025	DNIT	
1.6	IQCAC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Atención de Consultas y/o Denuncias (RC)	2021-2025	DNF-DNJ-DR's	
1.7	IQCACII	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Acciones Comunicacionales para fortalecer los procesos de Educacion y Comunicación. (RC)	2021-2025	UCE	
1.8	IQCCPS	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Control de Procesos y de Soporte (RC)	2021-2025	DNF-DNJ	
1.9	IQCSC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Satisfacción del Usuario (RC)	2021-2025	RD-UPTILCC-DR's	

➤ **LINEA BASE (2020).**

RESULTADOS	LINEA BASE
✓ Se aplicaron los instrumentos de control y fiscalización al cumplimiento de la regulación (RE)	7839 (7816 PE + 23 JLAS) Controles detectivos realizados
✓ Se diseño y desarrolló normativa regulatoria (RC)	3 Resoluciones Regulatorias elaboradas
✓ Se otorgaron, renovaron, modificaron, ampliaron y concluyeron los derechos (RC)	644 (PE) Resoluciones Administrativas de Otorgación o Rechazo de Derechos
✓ Se aplicaron las sanciones a las contravenciones, ejecución del cobro administrativo y coactivo judicial y; patrocinio de procesos (RC)	231 Autos de Apertura de Proceso Administrativo emitidos
✓ Se dispone de instrumentos automatizados y de soporte en TIC's para la regulación, control y fiscalización (RC)	5 Subsistemas diseñados e implementados
✓ Se atendieron las consultas y facilitaron la resolución de reclamaciones y/o denuncias (RC)	100% de Atención de Consultas atendidas
✓ Se realizaron las Acciones Comunicacionales para fortalecer los procesos de Educacion y Comunicación. (RC)	4 Campañas realizadas
✓ Se desarrolló y aseguró la prestación del servicio de mantenimiento y soporte técnico en TIC's (RC)	Atención de 1189 casos soporte técnico
✓ Se dirigieron y controlaron los procesos estratégicos y de soporte (RC)	4 Controles de Calidad realizados trimestralmente reflejados en 29 informes)

RESULTADOS	LINEA BASE
✓ Se dispone de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del grado de satisfacción de los usuarios(RC)	Superior al 90% de Satisfacción del Usuario

➤ **RESPONSABLES (DISTRIBUCIÓN COMPETENCIAL).**

SIGLA	DETALLE
DNF	Dirección Nacional de Fiscalización
DNJ	Dirección Nacional Jurídica
DNIT	Dirección Nacional de Informática y Telecomunicaciones
UCE	Unidad de Comunicación y Educación
UPTILCC	Unidad de Planificación, Transparencia Institucional Y Lucha Contra La Corrupción
RD	Representante de Dirección
DE	Dirección Ejecutiva
DR's	Direcciones Regionales

4.1.2. ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 2.

Para la contribución a la Acción Estratégica Ministerial (AEM) N° 16 *“Lograr un gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.”*, la Autoridad de Fiscalización del Juego desarrolló la Acción Estratégica 2 *“Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional.”*, estableciendo en dicha Acción Estratégica 4 (cuatro) Operaciones, con diferentes indicadores que coadyuvan al cumplimiento de la AEM N° 16.

La Acción Estratégica formulada, se constituye como una Acción Estratégica Institucional (AEI), mostrando a continuación su relación con el PDES y PEM:

CODIGO PDES	CATEGORIA	DETALLE
11	Pilar	Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajos los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.
07	Eje	Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional.
07.01	Meta	Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.
07.01.02	Resultado	Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.
07.01.02.01	Acción	Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas

CODIGO PEM	ACCIÓN ESTRATEGICA MINISTERIAL
16	Lograr una gestión eficiente e inclusiva a través del uso adecuado de los recursos y la planificación para una atención de calidad a la población.

CODIGO PEI AJ	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL
2	Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional.
	RESULTADOS
	✓ Se formuló y ejecutó el Programa Operativo Anual y Presupuesto institucional (RE)
	✓ Se cuenta con los activos fijos apropiados y en cantidad para asegurar la realización de la prestación del servicio (RC)
	✓ Se cuenta y efectiviza los convenios y otros mecanismos de relación interinstitucional a nivel nacional e internacional (RC)
	✓ Se ha implantado y mantenido el Sistema de Gestión de Calidad en la entidad (RC)

NOTA: **RE=Resultado Estratégico**, que coadyuva directamente al cumplimiento del resultado de la acción del PEM
RC=Resultado Complementario, que coadyuva indirectamente al cumplimiento de la acción del PEM

➤ **INDICADOR DE IMPACTO**

NOMBRE DEL INDICADOR	IEGIE = Indicador Estratégico Gestión Institucional Eficiente
-----------------------------	--

➤ **INDICADOR DE PROCESO**

NOMBRE DEL INDICADOR	IAGIE = Indicador Anual Gestión Institucional Eficiente
-----------------------------	--

➤ **INDICADORES COMPLEMENTARIOS**

CÓDIGO INDICADOR PEI	SIGLA	DETALLE	TEMPORALIDAD	RESPONSABLE	ANEXO
2.1	IQPOAP	Indicador Quinquenal de Cumplimiento del POA y Presupuesto (RE)	2021-2025	DNAF-UPTILCC	2
2.2	IQCCA	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Control de Activos (RC)	2021-2025	DNAF	
2.3	IQCCS	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Convenios Suscritos (RC)	2021-2025	TODAS LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES - UPTILCC	
2.4	IQMISGC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de otorgamiento y/o Seguimiento y/o Implantación de Sistema(s) y/o de Gestión de Calidad (RC)	2021-2025	RD-UPTILCC	

➤ **LINEA BASE (2020).**

RESULTADOS	LINEA BASE
✓ Se formuló y ejecutó el Programa Operativo Anual y Presupuesto institucional (RE)	92.59% de Cumplimiento del POA y 82.26% del Presupuesto
✓ Se cuenta con los activos fijos apropiados y en cantidad para asegurar la	2503 activos propios

RESULTADOS	LINEA BASE
realización de la prestación del servicio (RC)	
✓ Se cuenta y efectiviza los convenios y otros mecanismos de relación interinstitucional a nivel nacional e internacional (RC)	14 convenios suscritos
✓ Se ha implantado y mantenido el sistemas de gestión que complementen al grado de excelencia organizacional de la entidad (RC)	Sistema de Gestion de Calidad Implantado y Certificado

➤ **RESPONSABLES (DISTRIBUCIÓN COMPETENCIAL).**

SIGLA	DETALLE
DNAF	Dirección Nacional Administrativa Financiera
UPTILCC	Unidad de Planificación, Transparencia Institucional y Lucha Contra La Corrupción
RD	Representante de Dirección
DNAL ´s	Direcciones Nacionales
DR ´s	Direcciones Regionales

4.1.3. ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 3.

Para la contribución a la Acción Estratégica Ministerial (AEM) N° 17 “*Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado*”, la Autoridad de Fiscalización del Juego desarrolló la Acción Estratégica 3 referida a “*Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos*”, estableciendo en dicha Acción Estratégica 3 (tres) Operaciones, con diferentes indicadores que coadyuvan al cumplimiento de la AEM N° 17.

La Acción Estratégica formulado, se constituye como una Acción Estratégica Institucional (AEI), mostrando a continuación su relación con el PDES y PEM:

CODIGO PDES	CATEGORIA	DETALLE
11	Pilar	Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.
07	Eje	Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente y seguridad y defensa con soberanía nacional.
07.01	Meta	Impulsar el acceso a la Justicia Social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del sistema judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.
07.01.02	Resultado	Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.
07.01.02.01	Acción	Transparentar la gestión pública, el acceso a la información y el manejo de recursos del Estado con énfasis en las entidades y empresas públicas, mediante el Desarrollo e Implementación de un Sistema Parametrizado de Rendición Pública de Cuentas y la publicación de información institucional, en las páginas web de las instituciones y empresas públicas.

CODIGO PEM	ACCIÓN ESTRATEGICA MINISTERIAL
17	Desarrollar una gestión pública transparente a través de una rendición pública de cuentas, atención a denuncias de ética y un adecuado control interno para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos.
CODIGO PEI AJ	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL
3	Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos.
	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ha aplicado la normativa de transparencia y control interno (RE) ✓ Se dispone de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del estado del clima organizacional (RC) ✓ Se ha asegurado la eficacia de las actividades de capacitación para el desarrollo de la competencia del servidor público (RC)

NOTA: **RE=Resultado Estratégico**, que coadyuva directamente al cumplimiento del resultado de la acción del PEM
RC=Resultado Complementario, que coadyuva indirectamente al cumplimiento de la acción del PEM

➤ **INDICADOR DE IMPACTO**

NOMBRE DEL INDICADOR	IETCI = Indicador Estratégico Transparencia y Control Interno
-----------------------------	--

➤ **INDICADOR DE PROCESO**

NOMBRE DEL INDICADOR	IATCI = Indicador Anual Transparencia y Control Interno
-----------------------------	--

➤ **INDICADORES COMPLEMENTARIOS**

CÓDIGO INDICADOR PEI	SIGLA	DETALLE	TEMPORALIDAD	RESPONSABLE	ANEXO
3.1	IQCRC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Rendición de Cuentas (RE)	2021-2025	RT-UCE	3
3.2	IQCAD	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Atención de Denuncias por Corrupción (RE)	2021-2025	RT	
3.3	IQCIAI	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Informes de Auditoría Interna (RE)	2021-2025	UAI	
3.4	IQCAC	Indicador Quinquenal de Cumplimiento de Actividades de Capacitación (RC)	2016-2020	DNAF	

➤ **LINEA BASE (2020).**

RESULTADOS	LINEA BASE
✓ Se ha aplicado la normativa de transparencia y control interno (RE)	2 Rendiciones Públicas de Cuentas realizadas 100% de denuncias atendidas 6 informes de auditoría emitidos
✓ Se ha gestionado la atención de denuncias por corrupción (RE)	No existió denuncias por corrupción
✓ Se dispone de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del estado del clima organizacional (RC)	1 actividad sobre el desarrollo de la cultura organizacional realizadas
✓ Se ha asegurado la eficacia de las actividades de capacitación para el desarrollo de la competencia del servidor público (RC)	100% de actividades de capacitación realizadas

➤ **RESPONSABLES (DISTRIBUCIÓN COMPETENCIAL).**

SIGLA	DETALLE
RT	Responsable de Transparencia
UPTILCC	Unidad de Planificación, Transparencia Institucional y Lucha Contra La Corrupción
UCE	Unidad de Comunicación y Educación
UAI	Unidad de Auditoría Interna
DNAF	Dirección Nacional Administrativa Financiera

4.2. INDICADORES DEL PEM – AJ

4.2.1. INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES DETECTIVOS A LUGARES DE JUEGO ILEGALES (IQCCDLGJI)

Concepto. Este indicador quiere mostrar que se están realizando controles a salas de juegos ilegales y su cumplimiento con respecto a la Meta del Convenio Anual de Compromisos suscrita con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

Resultado Esperado. Con este indicador se quiere ver la evolución de los controles detectivos en cada gestión.

Línea Base. En 2020, se han realizado 23 controles detectivos en lugares de juego ilegal.

✓ **Indicador de Impacto:**

IQCCDLGJI = INDICADOR QUINQUENAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES DETECTIVOS A LUGARES DE JUEGO ILEGALES

$$IQCCDLGJI = IACCDLGJI * Pond$$

Pond = Ponderación ajustada a cada gestión: 2021 = 20%; 2022=40%; 2023=60%; 2024=80% y 2025=100%

✓ **Indicador de Proceso:**

IACCDLGJI = INDICADOR ANUAL DE CUMPLIMIENTO A LOS CONTROLES DETECTIVOS A LUGARES DE JUEGO ILEGALES

$$IACCDLGJI = \frac{CCDRLJI}{MCDRLJI} * 100 =$$



Donde:

- ✓ **CCDRLJI** : Cantidad de Controles Detectivos Realizados a Lugares de Juego Ilegales
Dato a ser proporcionado por la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), tomando en cuenta solamente la cantidad de controles detectivos
- ✓ **MCDRLJI** : Meta de Controles Detectivos Realizados a Lugares de Juego Ilegales
Esta Meta será determinada por el Viceministerio de Política Tributaria (VPT) dependiente del MEFP

Es importante señalar que la meta proyectada para el periodo 2021-2025 no es posible establecer mediante un valor discreto y absoluto; es decir, la AJ conforme sus atribuciones y mandatos de la Ley No. 060, actuará (intervención) inmediatamente conocida la actividad ilegal, ejecutando "Controles Detectivos a Lugares de Juego Ilegales", a partir de tareas permanentes de inteligencia y/o denuncias no pudiendo predecir el momento y la cantidad (meta); sin embargo, aseguramos el control efectivo de su ejecución, considerando que del 100% de denuncias recibidas y/o seguimientos realizados **no** siempre es posible realizar (ejecutar) el 100% (totalidad) de intervenciones (controles detectivos), debido a que puede advertirse que no existe el desarrollo de la actividad, o que al momento de la intervención al lugar ya no se genera actividad de juego, debiendo tomarse en cuenta para el porcentaje de cumplimiento, solo las intervenciones que generen como resultado el decomiso de máquinas y/o medios de juego, información que será reportada también a través del Convenio Anual de Compromisos.

V.

- **PRESUPUESTO
QUINQUENAL**

CAPÍTULO V – PRESUPUESTO QUINQUENAL

5. PRESUPUESTO POR ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Los programas estratégicos son la base de la operativa del PEI pues establecen de manera específica lo que debe realizarse conforme a las OPERACIONES y Acciones Estratégicas descritas en Acciones de Corto Plazo, Operaciones, Actividades y Tareas. Una característica particular de un Programa, es que le permite a la Institución mantener entre diferentes periodos las líneas de acción conforme han sido formuladas las estrategias.

Los programas estratégicos son desarrollados a nivel de variables, metas, indicadores, actividades y presupuesto anualmente en ocasión de la programación operativa anual. No obstante, forma parte del PEI establecer los referentes como guía de su operativización posterior. Por cada acción estratégica del PEI 2021-2025 (acción institucional), se definió el presupuesto de gastos detallado a continuación:

Cuadro N° 17 Presupuesto Plurianual por Acción Estratégica (en Bs)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		RESPONSABLE	PRESUPUESTO				
CODIGO	DETALLE		2021	2022	2023	2024	2025
1	Cumplir con la misión institucional de regular, fiscalizar y controlar las actividades de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales, promoviendo y contribuyendo con soluciones innovadoras y apropiadas a la protección de los derechos de la población, la legalidad de los administrados y el cumplimiento de la Ley.	DIRECCION NACIONAL DE FISCALIZACION	74,096.00	75,261.00	75,261.00	75,261.00	75,261.00
		DIRECCION NACIONAL JURIDICA	650,412.00	717,352.00	717,352.00	717,352.00	717,352.00
		DIRECCION NACIONAL DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES	869,514.00	913,914.00	913,914.00	913,914.00	913,914.00
		DIRECCION NACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA		373,193.00	373,193.00	373,193.00	373,193.00
		UNIDAD DE COMUNICACION Y EDUCACION	640,841.00	606,276.00	606,276.00	606,276.00	606,276.00
		UNIDAD DE PLANIFICACION, TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	24,730.00	27,530.00	27,530.00	27,530.00	27,530.00
		DIRECCION REGIONAL SANTA CRUZ	721,304.77	428,597.00	428,597.00	428,597.00	428,597.00
		DIRECCION REGIONAL COCHABAMBA	201,294.27	165,382.00	165,382.00	165,382.00	165,382.00
	DIRECCION REGIONAL LA PAZ	217,378.12	65,943.00	65,943.00	65,943.00	65,943.00	
		3,399,570.16	3,373,448.00	3,373,448.00	3,373,448.00	3,373,448.00	
2	Lograr una gestión eficiente con excelencia y capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional.	DIRECCION NACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	18,817,349.00	18,794,116.00	18,794,116.00	18,794,116.00	18,794,116.00
		UNIDAD DE PLANIFICACION, TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	163,536.00	165,536.00	165,536.00	165,536.00	165,536.00
		DIRECCIONES REGIONAL SANTA CRUZ	1,067,377.00	1,095,601.00	1,095,601.00	1,095,601.00	1,095,601.00
		DIRECCIONES REGIONAL COCHABAMBA	485,889.00	499,610.00	499,610.00	499,610.00	499,610.00
	DIRECCION REGIONAL LA PAZ	472,191.70	483,604.00	483,604.00	483,604.00	483,604.00	
		21,006,342.70	21,038,467.00	21,038,467.00	21,038,467.00	21,038,467.00	
3	Desarrollar una cultura organizacional transparente que cumpla los principios y valores de la entidad y disponer de recursos humanos que destaquen por su competencia y vocación de servicio, a través de controles internos.	DIRECCION NACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	407,826.00	406,624.00	406,624.00	406,624.00	406,624.00
		UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	41,975.00	41,975.00	41,975.00	41,975.00	41,975.00
		UNIDAD DE PLANIFICACION, TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	23,650.00	18,850.00	18,850.00	18,850.00	18,850.00
		473,451.00	467,449.00	467,449.00	467,449.00	467,449.00	
		24,879,363.86	24,879,364.00	24,879,364.00	24,879,364.00	24,879,364.00	

5.1. PRESUPUESTO QUINQUENAL AGREGADO.

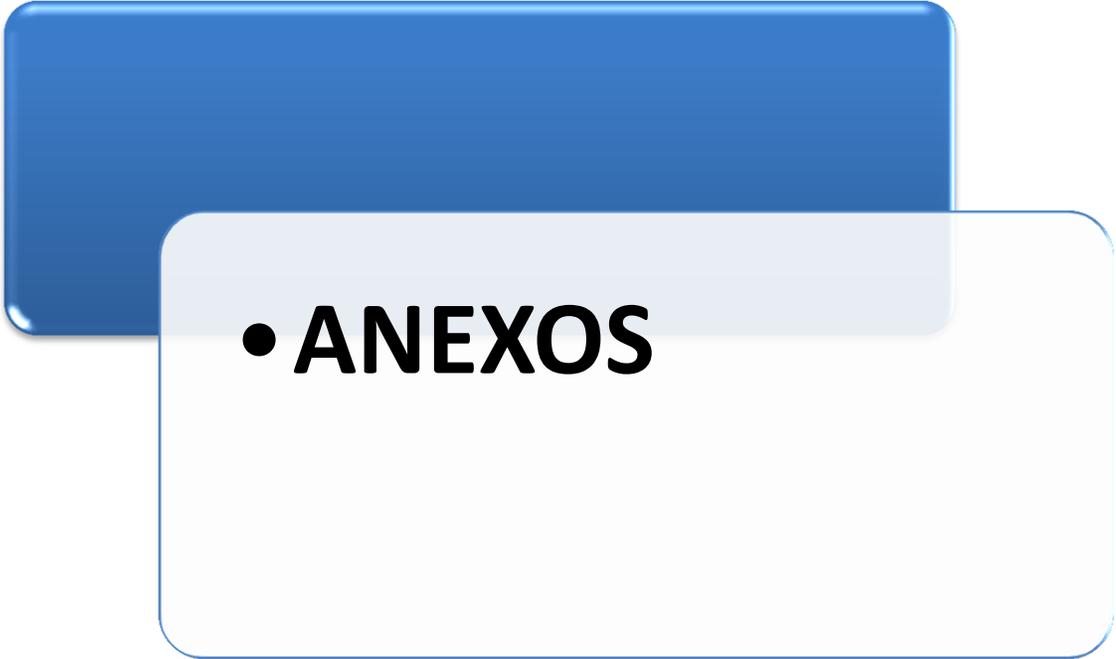
El Presupuesto Quinquenal es un instrumento estratégico de programación presupuestaria y financiera de mediano plazo, la misma considera los ingresos esperados y límites globales sectoriales de los gastos en un periodo "generalmente de cinco (5) años".

Cabe aclarar que los presupuestos presentados a continuación se los realizaron de manera estimada por cada Área Organizacional involucrada en el presente plan, es decir, que las mismas no cuentan con el visto bueno y/o aprobación del órgano rector presupuestario (Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal - MEFP), por lo cual dicha información es de carácter referencial y puede ser ajustada y/o modificada según lo exija el órgano rector, esto teniendo en cuenta la siguiente normativa:

- En el marco del artículo 40 de la Ley N° 62, la misma faculta al MEFP para llevar adelante la formulación, desarrollo y reglamentación de la política fiscal y presupuestaria de mediano y largo plazo.
- Por medio del D.S. N° 426 art. 13 se establece que el Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal (VPCF) dependiente del MEFP debe formular y desarrollar la política presupuestaria plurinacional de mediano y largo plazo.

Cuadro N° 18 Presupuesto Quinquenal Agregado (en Bs)

PROGRAMA	DENOMINACION	FTE FIN	G/G	CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025		
11	FISCALIZACION Y CONTROL SOCIAL	41 111	1	SERVICIOS PERSONALES	17,223,645.00	17,223,645.00	17,223,645.00	17,223,645.00	17,223,645.00		
			2	SERVICIOS NO PERSONALES	4,458,712.00	4,215,477.00	4,215,477.00	4,215,477.00	4,215,477.00		
			3	MATERIALES Y SUMINISTROS	1,185,966.00	1,301,064.00	1,301,064.00	1,301,064.00	1,301,064.00		
			4	ACTIVOS REALES		124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00		
			6	SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA Y DISMINUCION DE OTROS PASIVOS							
			8	IMPUESTOS, REGALIAS Y TASAS	26,580.00	30,717.00	30,717.00	30,717.00	30,717.00		
			9	OTROS GASTOS							
			INVERSION								
			Proyecto 1								
			Proyecto 2								
			Proyecto 3								
					22,894,903.00	22,894,903.00	22,894,903.00	22,894,903.00	22,894,903.00		
11	FISCALIZACION Y CONTROL SOCIAL	20 230	1	SERVICIOS PERSONALES							
			2	SERVICIOS NO PERSONALES	1,363,753.00	1,237,753.00	1,237,753.00	1,237,753.00	1,237,753.00		
			3	MATERIALES Y SUMINISTROS	60,408.00	60,588.00	60,588.00	60,588.00	60,588.00		
			4	ACTIVOS REALES		105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00		
			6	SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA Y DISMINUCION DE OTROS PASIVOS	174,889.00	207,927.00	207,927.00	207,927.00	207,927.00		
			8	IMPUESTOS, REGALIAS Y TASAS							
			9	OTROS GASTOS	385,411.00	373,193.00	373,193.00	373,193.00	373,193.00		
			INVERSION								
			Proyecto 1								
			Proyecto 2								
			Proyecto 3								
					1,984,461.00	1,984,461.00	1,984,461.00	1,984,461.00	1,984,461.00		



- **ANEXOS**

ANEXO N° 1

- **MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

ANEXO N° 2

- **INDICADORES DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 1**

1	ACCIÓN ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
----------	----------------------------	---

OPERACIÓN	1.1. Aplicar los instrumentos de control y fiscalización
------------------	---

NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Control y fiscalización
---	--------------------------------

RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ aplica de manera efectiva los instrumentos de control y fiscalización
---	--

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar la eficacia del control detectivo a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales	DR's / DNF	Nº de controles detectivos a promociones empresariales ejecutados / Nº de controles Detectivos programados	Nº de controles detectivos ejecutados = 7816	8576	6500	6500	6500	6500
		Nº de Controles Detectivos a Lugares de Juego ilegales ejecutados / Nº de Controles Detectivos identificados	Nº de Controles Detectivos a Lugares de Juego ejecutados = 23	90%	90% (*)	90%	90%	90%
Mejorar la eficacia del control operativo a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales	DR's	Nº de Controles Operativos a PE ejecutados / Nº de controles operativos programados	Controles operativos ejecutados = 1011	1353	1030	1050	1070	1090
	DNF	Nº de Controles Operativos a JLAS ejecutados / Nº de controles operativos programados	Controles operativos ejecutados = 96	481	100%	100%	100%	100%
Asegurar la eficacia de la fiscalización a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales	DR's	Nº de Fiscalizaciones a PE ejecutadas / Nº de Fiscalizaciones programadas	Fiscalizaciones ejecutadas = 603	740	700	710	720	730
	DNF	Nº de Fiscalizaciones a JLAS ejecutadas / Nº de Fiscalizaciones programadas	Fiscalizaciones ejecutadas = 8	8	8	8	8	8
Mejorar la eficiencia de las fiscalizaciones, controles operativos y controles detectivos a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales	DR's / DNF	(*) Eficiencia global del área de fiscalización= Nº de fiscalizaciones, controles operativos y controles detectivos realizados / Nº de servidores públicos del área de fiscalización.	Índice = 298	279	200	200	200	200
		Eficiencia global institucional = Nº de fiscalizaciones, controles operativos y controles detectivos realizados / Nº de servidores públicos integrantes de la AJ	Índice = 96	70	70	70	70	70

AUTORIDAD DE FISCALIZACION DEL JUEGO

	Sueldos de servidores públicos del área de fiscalización / N° de fiscalizaciones, controles operativos y controles detectivos realizados.	554	592	583	575	564	554
	Sueldos de servidores públicos integrantes de la AJ. / N° de fiscalizaciones, controles operativos y controles detectivos realizados	1744	1532	1612	1588	1559	1532
	N° de fiscalizaciones a PE / N° de servidores públicos del área de fiscalización.	18	18	18	18	19	19
	N° de fiscalizaciones a JLAS / N° de servidores públicos del área de fiscalización.	0.25	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
	N° de controles detectivos y operativos a PE / N° de servidores públicos del área de fiscalización.	161	342	200	201	202	203
	N° de controles detectivos y operativos a JLAS / N° de servidores públicos del área de fiscalización.	3	2	2	3	3	3

(*) Porcentaje que equivale a 36 controles detectivos realizados

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.2. Diseñar y desarrollar normativa regulatoria
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Diseño y desarrollo de normativa regulatoria
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ dispone de normativa regulatoria diseñada y desarrollada

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Diseñar y desarrollar normativa regulatoria para asegurar la eficacia de la regulación, el control y fiscalización.	DNJ	Nº de Normativa Regulatoria presentada(*) / Nº de Normativa Regulatoria proyectada (*) Viceministerio de Política Tributaria del MEFP	Normativa regulatoria publicada = 3	3	100%	100%	100%	100%

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.3. Otorgar, renovar, modificar, ampliar y concluir los derechos.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Otorgación de derechos
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ dispone de Resoluciones Administrativas de otorgación o rechazo de derechos al Administrado

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Asegurar la eficacia en la otorgación de derechos para el ejercicio legal del Administrado	DR's / DNJ	Nº de Resoluciones Administrativas (Otorgación o Rechazo) emitidas oportunamente (en plazo)	Resoluciones Administrativa emitidas = 97%	97%	97%	97%	97%	97%
Mejorar la eficacia en la emisión de informes técnicos relacionados a la otorgación de derechos para el ejercicio legal del Administrado	DR's / DNF	Nº de Informes Técnicos (Otorgación o Rechazo) emitidos oportunamente (en plazo)	Informes Técnicos emitidos = 100%	97%	97%	97%	97%	97%
Mejorar la eficiencia en la otorgación de derechos para el ejercicio legal del Administrado	DR's / DNJ	(* Eficiencia global del área jurídica = Nº de otorgación de derechos realizados/ Nº de servidores públicos del área de jurídica.	38	37	38	38	39	40
		(* Eficiencia global institucional= Nº de otorgación de derechos realizados / Nº de servidores públicos integrantes de la AJ.	8	11	12	12	12	13
		Sueldos de servidores públicos del área de jurídica / Nº de otorgación de derechos realizados.	5473	3533	3015	2894	2783	2584
		Sueldos de servidores públicos integrantes de la AJ. / Nº de otorgación de derechos realizados	19875	11697	9467	9088	8739	8114

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
----------	----------------------------	---

OPERACIÓN	1.4. Aplicar sanciones a las contravenciones, ejecución del cobro administrativo y coactivo judicial y; patrocinio de procesos.
------------------	--

NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Sanciones a las contravenciones, cobro coactivo y patrocinio de procesos
---	---

RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ ejecuta de forma eficaz las sanciones a las contravenciones, cobro administrativo y judicial y; patrocino de procesos
---	--

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar la eficacia de las sanciones a las contravenciones por controles detectivos a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.	DR's / DNJ	N° de AAPAS emergentes de controles detectivos a PE emitidos /N° de informes de controles detectivos emitidos	AAPAS control detectivo = 100%	97%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de control detectivo a PE emitidas /N° de AAPAS de controles detectivos emitidos	Resoluciones sancionatorias = 100%	97%	97%	97%	97%	97%
	DNJ	N° de AAPAS de controles detectivos a lugares de Juego ilegales ejecutados/N° de informes de controles detectivos emitidos	AAPAS control detectivo = 100%	97%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de control detectivos emitidas a lugares de juego ilegales / N° de AAPAS de controles detectivos emitidos	Resoluciones sancionatorias = 77%	97%	97%	97%	97%	97%
Mejorar la eficacia de las sanciones a las contravenciones por controles operativos a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y	DR's / DNJ	N° de AAPAS emergentes de controles operativos emitidos a PE / N° de informes de controles operativos emitidos	AAPAS control operativo = 97%	97%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de control operativo emitidas a PE / N° de AAPAS de controles operativos emitidos	Resoluciones sancionatorias = 97%	97%	97%	97%	97%	97%

AUTORIDAD DE FISCALIZACION DEL JUEGO

promociones empresariales.	DNJ	N° de AAPAS de controles operativos a salones de Juego emitidos/N° de informes de controles operativos	AAPAS control operativo = 97%	97%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de control operativos emitidas a salones de juego/N° de AAPAS de controles operativos emitidos	Resoluciones sancionatorias = 97%	97%	97%	97%	97%	97%
Mejorar la eficacia de las sanciones a las contravenciones por fiscalización a las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.	DR's / DNJ	N° de AAPAS emergentes de fiscalizaciones emitidos a PE / N° de informes de fiscalizaciones	AAPAS fiscalización = 97%	110%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de fiscalizaciones emitidas a PE / N° de AAPAS de fiscalizaciones emitidos	Resoluciones sancionatorias = 97%	97%	97%	97%	97%	97%
	DNJ	N° de AAPAS de fiscalizaciones a salones de Juego ejecutados / N° de informes de fiscalizaciones	AAPAS fiscalización = 97%	0%	97%	97%	97%	97%
		N° de Resoluciones Sancionatorias de fiscalizaciones emitidas a salones de juego / N° de AAPAS de fiscalizaciones emitidos	Resoluciones sancionatorias = 97%	0%	97%	97%	97%	97%
Mejorar la eficiencia en la gestión de las sanciones a las contravenciones, cobro administrativo y coactivo judicial.	DNJ	(*) Eficiencia global del área jurídica= N° de procesos sancionadores a las contravenciones, cobro administrativo y judicial ejecutados / N° de servidores públicos del área de jurídica	5.47	12.65	18	17	17	16
		(*) Eficiencia global institucional= N° de procesos sancionadores a las contravenciones, cobro administrativo y judicial ejecutados / N° de servidores públicos integrantes de la AJ	1.79	4.37	5	4	4	4
		Sueldos de servidores públicos del área de jurídica / N° de procesos sancionadores a las contravenciones, cobro administrativo y judicial ejecutados	19052	8578	4530	4510	4490	4470
		Sueldos de servidores públicos integrantes de la AJ. / N° de procesos sancionadores a las contravenciones, cobro administrativo y judicial ejecutados	69181	28394	14900	14870	14830	14800

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
----------	----------------------------	---

OPERACIÓN	1.5. Desarrollar y disponer de instrumentos automatizados y de soporte en TIC´s, para la regulación, control y fiscalización.
------------------	--

NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Información sistematizada de la AJ y soporte en TIC´s para la regulación, control y fiscalización
---	--

RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ desarrolla y dispone de instrumentos automatizados y brinda soporte técnico en TIC´s para la regulación, control y fiscalización con información sistematizada
---	---

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener el 90% el funcionamiento de sistemas de la AJ, para automatizar y sistematizar las operaciones de regulación, control y fiscalización de la AJ.	DNIT/DDCC	(Cantidad de diseños y/o desarrollo de sistemas / Cantidad de diseños y/o desarrollo de sistemas programados)*100	(*)	-	80%	85%	90%	90%
Incrementar de 0 a 100% la seguridad de la información y adopción de nuevas tecnologías de software libre de seguridad de la información de los sistemas AJ.	DNIT/DDCC-DRGI	(Nro. de mejoras en la seguridad de la información de los sistemas institucionales / Nro. mejoras programadas)*100	(*)	-	100%	100%	100%	100%
Incrementar de 0 a 100% el mantenimiento y soporte técnico a los sistemas y servicios informáticos AJ.	DNIT/DRGI	(Nro. de mantenimientos y solicitudes de soporte atendidos / Nro de mantenimientos y solicitudes)*100	(*)	-	100%	100%	100%	100%
Diseñar y desarrollar sistemas de gestión de información (BI)	DNIT/DRGI-DDCC	(Nro. de sistemas (BI) implementados y actualizados / Nro. de sistemas (BI) en funcionamiento)*100	(*)	-	100%	100%	100%	100%

(*) Indicadores de reciente creación por lo que no se tiene línea base

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.6. Atender las consultas y facilitar la resolución de reclamaciones o denuncias.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Atención de consultas y resolución de reclamaciones o denuncias
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ atiende de forma eficaz las consultas y la resolución de reclamaciones o denuncias.

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Asegurar la eficacia en la atención de las consultas verbales, telefónicas y vía correo electrónico	DNF / DR's	Nº de atención de consultas verbales, telefónicas y vía correo electrónico atendidas / Nº de atención de consultas verbales, telefónicas y vía correo electrónico recibidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mejorar la eficacia en la atención de las consultas escritas.	DNJ	Nº consultas escritas atendidas en plazo/ Nº de consultas escritas recibidas	100%	85%	85%	85%	85%	85%
Atender las reclamaciones y/ denuncias surgidas en la relación usuarios AJ	DNJ / DR	Nº de reclamaciones y/o denuncias atendidas en PE/ Nº de reclamaciones y/o denuncias recibidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	DNJ / DNF	Nº de reclamaciones y/o denuncias atendidas en JLAS / Nº de reclamaciones y/o denuncias recibidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.7 Acciones Comunicacionales para fortalecer los procesos de Educacion y Comunicación.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Desarrollo de la imagen institucional y el juego responsable
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		Realizar acciones comunicacionales fortaleciendo los procesos de Educacion y Comunicación

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Fortalecer la imagen institucional a través de la elaboración de productos comunicacionales y la difusión de campañas.	UCE	Nº campañas difundidas/ Nº campañas programadas	Nº de campañas realizadas = 4	4	100%	100%	100%	100%
Promover el juego responsable y prevenir el juego ilegal	UCE	Nº de actividades ejecutadas sobre el juego responsable y/o juego ilegal	Nº actividades sobre juego responsable = 2	2	2	2	2	2
Promover una cultura de cumplimiento de la norma y protección de los derechos relacionada a las promociones empresariales y juegos de azar a través de eventos educativos, de capacitación y comunicación	UCE	Nº de actividades realizadas de eventos educativos, de capacitación y comunicación/ (*) Capacitaciones/Socializaciones/Eventos de Comunicación	Actividades realizadas = 40	40	40	40	40	40
Medición de la eficacia de la realización de las actividades de capacitación.	UCE	Nivel de grado de satisfacción superior a 80% según escala :	100%	90%	90%	90%	90%	90%
Socializar información relacionada a la institución a través de la publicación de notas de prensa y/o entrevistas en medios de comunicación masivos.	UCE	Nº de notas y/o entrevistas publicadas / Nº de notas y/o entrevistas programadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1	ACCION ESTRATÉGICA	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.8. Dirigir y controlar los procesos estratégicos y de soporte.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Dirección y control de procesos estratégicos, de soporte y evaluación
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ asegura la dirección y control de procesos estratégicos, de soporte y evaluación

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar la eficacia en la gestión del PEI.	DE/UPTILCC	Relacion POA-PRESUPUESTO de cada gestión <small>Relación=Ratio: X(%) / Y(%)</small>	(*)	≤ 0.20	≤ 0.18	≤ 0.15	≤ 0.12	≤ 0.10
Asegurar la eficacia del control de calidad a las procesos sustantivos de JLAS y PE.	DR's / DNF / DNJ	Nº Controles de Calidad realizados / Nº Controles de Calidad Programados	Nº Controles de Calidad = 29	37	32	32	32	32
		Nº de expedientes y/o trámites sin observaciones / Nº de expedientes y/o trámites verificados.	82.41% expedientes y/o trámites sin observación	75.83%	80%	80%	80%	80%

(*) Indicadores de reciente creación por lo que no se tiene línea base

1	ACCION ESTRATÉGICA:	CUMPLIR CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE REGULAR, FISCALIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOTERÍA, AZAR, SORTEOS Y PROMOCIONES EMPRESARIALES, PROMOVRIENDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES INNOVADORAS Y APROPIADAS A LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA POBLACIÓN, LA LEGALIDAD DE LOS ADMINISTRADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY.
OPERACIÓN		1.9. Disponer de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del grado de satisfacción de los usuarios.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Medición y monitoreo de la satisfacción del Usuario
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ asegura la medición y el monitoreo del grado de satisfacción de los usuarios.

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener mayores niveles de satisfacción del usuario (Administrado, Población en General y Estado)	RD (UPTILCC) / DR's	Mantener el nivel de satisfacción del usuario (según escala de medición - promedio)	98.39%	98.39%	91%	92%	92%	93%
			81.79%	81.79%	81%	81%	83%	83%
			94.00%	94.01%	86%	86%	87%	88%
Disponer de instrumentos de medición del grado de satisfacción del usuario (Administrado, Población en General y Estado).	RD (UPTILCC) / UCE	Número de instrumentos de medición mejorados o implementados en el periodo	Número de instrumentos = 2	2	2	2	2	2

ANEXO N° 3

- **INDICADORES DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 2**

2	ACCION ESTRATÉGICA:	LOGRAR UNA GESTIÓN EFICIENTE CON EXCELENCIA Y CAPACIDAD DE CONTRIBUIR DE MANERA PERMANENTE Y EFECTIVA AL DESARROLLO NACIONAL.
OPERACIÓN	2.1. Formular y ejecutar el Programa Operativo Anual y Presupuesto institucional.	
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Programa Operativo Anual y Presupuesto Institucional	
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ asegura la eficacia de la formulación y ejecución del Programa Operativo Anual y Presupuesto institucional	

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Asegurar una eficiente gestión institucional	UPTILCC	% de Avance Físico / % de Avance Financiero (Relacion=Ratio)	(*)	+/- 0.20	+/- 0.18	+/- 0.15	+/- 0.12	+/- 0.10
Asegurar la eficacia de la ejecución física	UPTILCC	POA ejecutado / POA programado	97.69%	95%	95%	95%	95%	95%
Asegurar la eficacia de la ejecución financiera	DNAF	Presupuesto ejecutado / Presupuesto programado	81.48%	95%	95%	95%	95%	95%

(*) Indicadores de reciente creación por lo que no se tiene línea base

2	ACCIÓN ESTRATÉGICA:	Ser una Institución de excelencia, sólida y solvente; con capacidad de contribuir de manera permanente y efectiva al desarrollo nacional.
OPERACIÓN	2.2. Contar con los activos fijos apropiados y en cantidad para asegurar la prestación del servicio.	
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Dotacion de Activos Fijos	
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ dispone de activos fijos apropiados y en cantidad para asegurar la prestación del servicio	

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS DE GESTIÓN – OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Contar con el número de activos fijos apropiados y en cantidad para asegurar la realización de la prestación del servicio	DNAF	Nº total de activos fijos - vehículos, equipos informáticos y de comunicación - dentro su tiempo de vida útil y en uso / Nº total activos fijos - vehículos, equipos informáticos y de comunicación - en inventario.	Total activos = 2503 (100%)	100%	100%	100%	100%	100%
Asegurar que todos los(as) servidores(as) públicos(as) cuenten con los activos apropiados para la realización de la prestación del servicio	DNAF	Nº de servidores(as) públicos(as) con los activos apropiados requeridos / Nº total de servidores(as) públicos(as)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2	ACCION ESTRATÉGICA:	LOGRAR UNA GESTIÓN EFICIENTE CON EXCELENCIA Y CAPACIDAD DE CONTRIBUIR DE MANERA PERMANENTE Y EFECTIVA AL DESARROLLO NACIONAL.
OPERACIÓN		2.3. Contar y efectivizar los convenios y otros mecanismos de relación interinstitucional a nivel nacional e internacional.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Relación interinstitucional
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ dispone de convenios y otros mecanismos de relación interinstitucional

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS DE GESTIÓN – OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Asegurar la capacidad interna para la generación y aplicación de convenios y otros mecanismos de relación interinstitucional	DIRECCIONES NACIONALES / DIRECCIONES REGIONALES / UPTILCC	Nº de convenios en aplicación / Nº de convenios firmados	N de Convenios = 14 100%	100%	100%	100%	100%	100%

2	ACCION ESTRATÉGICA:	LOGRAR UNA GESTIÓN EFICIENTE CON EXCELENCIA Y CAPACIDAD DE CONTRIBUIR DE MANERA PERMANENTE Y EFECTIVA AL DESARROLLO NACIONAL.
OPERACIÓN		2.4. Dirigir y controlar el Sistema de Gestión de Calidad implantado en la entidad.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Sistema(s) de Gestión de Calidad implantado(s)
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ dispone de sistema(s) de gestión de calidad que complementen al grado de excelencia organizacional de la entidad

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS DE GESTIÓN – OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener al menos 1 (un) Sistema de Gestión de Calidad (implantación, renovación y/o mantenimiento)	RD / UPTILCC	Sistema de Gestión de Calidad Implantado (implantación, renovación y/o mantenimiento)	Seguimiento/Renovación/Otorgamiento = 1	1	1	1	1	1
Mantener la Tasa de Eficacia del Sistema de Gestión de Calidad <20%	RD / UPTILCC	Nº No Conformidades menores (NCM) / (*) Nº Total de Hallazgos (*): Hallazgos = (NCm + NCM + Obs)	0%	20%	20%	20%	20%	20%

ANEXO N° 4

- **INDICADORES DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL N° 3**

3	ACCION ESTRATÉGICA:	DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSPARENTE QUE CUMPLA LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ENTIDAD Y DISPONER DE RECURSOS HUMANOS QUE DESTAQUEN POR SU COMPETENCIA Y VOCACIÓN DE SERVICIO, A TRAVÉS DE CONTROLES INTERNOS
OPERACIÓN		3.1. Aplicar la normativa de transparencia y control interno.
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:		Transparencia y control interno
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO		La AJ aplica eficazmente la normativa de transparencia y control interno

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener al 100% la tasa de eficacia en la atención y resolución de denuncias por corrupción	RT	N° de denuncias atendidas (derivadas al MEFP) / N° de denuncias recibidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Generar espacios de participación y control social	RT / UPTILCC / UCE	N° de Rendiciones de Cuentas Públicas realizadas / N° de Rendiciones de Cuentas Públicas Programadas	N° = 2 (100%)	100%	100%	100%	100%	100%
Promover el acceso a la información pública y transparencia institucional	RT	N° de actividades realizadas / N° de actividades programadas	N° = 1 (100%)	100%	100%	100%	100%	100%
Mantener al 100% la eficacia del proceso de control interno posterior	UAI	N° de informes de auditoría interna emitidos / N° de Informes de auditoría interna programados	6 informes	100%	100%	100%	100%	100%
Mantener la Tasa de Eficacia del cumplimiento de recomendaciones <15%	UAI	% de observaciones a los criterios de auditoría por informes de auditoría interna.	Menor igual a 15%	15%	15%	15%	15%	15%

3	ACCION ESTRATÉGICA:	DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSPARENTE QUE CUMPLA LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ENTIDAD Y DISPONER DE RECURSOS HUMANOS QUE DESTAQUEN POR SU COMPETENCIA Y VOCACIÓN DE SERVICIO, A TRAVÉS DE CONTROLES INTERNOS
OPERACIÓN	3.2. Disponer de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del estado del clima organizacional	
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Clima organizacional	
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ dispone de instrumentos que aseguren la medición y el monitoreo del estado del clima organizacional.	

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE(S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener al menos el 85% el clima organizacional de la AJ según escala	DNAF	%l de satisfacción del usuario interno excelente según escala de medición	85%	81.53%	85%	85%	85%	85%

3	ACCION ESTRATÉGICA:	DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSPARENTE QUE CUMPLA LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ENTIDAD Y DISPONER DE RECURSOS HUMANOS QUE DESTAQUEN POR SU COMPETENCIA Y VOCACIÓN DE SERVICIO, A TRAVÉS DE CONTROLES INTERNOS
OPERACIÓN	3.3. Asegurar la eficacia de las capacitaciones para el desarrollo de la competencia del servidor público.	
NOMBRE DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO:	Desarrollo de la competencia	
RESULTADO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO	La AJ asegura eficacia de las capacitaciones para el desarrollo de la competencia del servidor público	

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

OPERACIONES - OBJETIVOS DE LA CALIDAD	UNIDAD (ES) RESPONSABLE(S)	INDICADORES	Línea Base del Indicador - 2020	METAS ANUALES				
				2021	2022	2023	2024	2025
Mantener al 100% la eficacia de las actividades de capacitación	DNAF	Nº de actividades de capacitación realizadas / Nº de actividades de capacitación programadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%