



La que más billete da

# INFORME RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**2020 - 2023**

**BOGOTÁ D.C.**

## 1. Presentación de la entidad

La Lotería de Bogotá es una Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital que cuenta con Personería Jurídica, Autonomía Administrativa y Patrimonio propio, del orden descentralizado del Distrito Capital, vinculada a la Secretaría Distrital de Hacienda.

Misión: “Somos diversión y cumplimos sueños, fomentando los juegos de suerte y azar responsablemente, contribuyendo a la salud de los colombianos; trabajamos de la mano de nuestros clientes, colaboradores, distribuidores, y grupos de valor” a partir de la generación de recursos a los sectores de salud e investigación.

Visión de la entidad: “Seremos reconocidos como una empresa innovadora en el mercado de juegos de suerte y azar a través de la diversificación de productos y canales, que mejoren nuestra contribución a la salud, siendo pioneros en responsabilidad social y empresarial en el sector.

Los juegos de suerte y azar de competencia de la Lotería de Bogotá son los siguientes:

- Juego de lotería tradicional: operado directamente por la lotería con ventas a nivel nacional
- Juego de apuestas permanentes o chance: operado a través de un tercero autorizado mediante contrato de concesión para Bogotá y Cundinamarca.
- Rifas o promocionales: operado a través de un tercero autorizado mediante resolución con alcance únicamente para Bogotá.

Frente a los objetivos trazados por la Lotería de Bogotá para el periodo 2020-2023, se resaltan los siguientes:

1. Incrementar ingresos para el sector salud
2. Innovar en el mercado de juegos de suerte y azar dentro del marco legal vigente, realizando factibilidad de nuevos productos o el fortalecimiento de los existentes.
3. Mejorar la transparencia y control del sector de juegos de suerte y azar que son competencia de la Lotería de Bogotá.
4. Mejorar la calidad de vida de loteros y loteras.

## 2. Principales logros de entidad

A continuación, se procede a relacionar los principales logros de la entidad para el periodo 2020-2023, iniciando por aquellas apuestas estratégicas plasmadas en el Plan de Desarrollo Distrital “Un nuevo contrato social y ambiental para el siglo XXI”<sup>1</sup>.

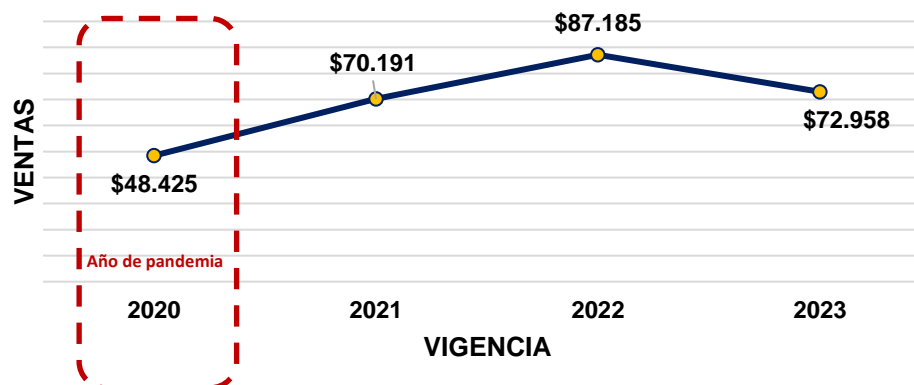
### 2.1. Metas del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024

#### 2.1.1 Meta comercial

La Meta 535 “Realizar actividades de fortalecimiento institucional de la Lotería de Bogotá, en la meta comercial” se centra en la ejecución de planes comerciales y de mercadeo asociados al Plan Estratégico de la entidad. Su éxito se refleja en el constante aumento de las ventas de lotería y, por ende, en las transferencias para los sectores de salud e investigación.

Por lo anterior, con el objetivo de lograr mayores transferencias a los sectores de salud e investigación, la Lotería de Bogotá ha fortalecido su gestión comercial con la finalidad de aumentar sus ventas constantemente, lo anterior, se refleja en las ventas para el periodo 2021-2023, como se presenta a continuación:

**Ilustración 1 Comportamiento de ventas de la Lotería de la Bogotá 2021-2023**



**Fuente:** Subgerencia Comercial y de Operaciones, 2023.

**Nota:** Datos con corte a octubre de 2023. Valor en millones

<sup>1</sup> La Lotería de Bogotá cuenta con las siguientes metas en el Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024:

- En el Propósito 01 “Hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política”, articulado al logro de ciudad “Rediseñar el esquema de subsidios y contribuciones de Bogotá para garantizar un ingreso mínimo por hogar, que reduzca el peso de los factores que afectan la equidad del ingreso de los hogares”, la Lotería de Bogotá tiene como meta mejorar la calidad de vida de 400 loteros adultos mayores (Meta 04).
- En el Propósito 05 “Construir Bogotá-región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente.”, articulado al logro de ciudad “Incrementar la gestión pública distrital y local”, la Lotería de Bogotá cuenta con actividades de fortalecimiento institucional tanto en el ámbito comercial (Meta 535) como operativo (Meta 536), asegurando así una presencia sólida en el mercado y un servicio de calidad a largo plazo.

Como se puede observar, la entidad generó ventas en el 2020 por un valor de 48.425 millones de pesos, valor de ventas ocasionada por la crisis de la pandemia, y a partir de la vigencia 2021 ha presentado un crecimiento constante generando un crecimiento del 55,54% comparando las ventas de 2022 con 2020 (teniendo en cuenta que se cuenta con información de 2023 hasta octubre).

**Producto de esta gestión en el incremento de las ventas de loterías, se resalta el importante logro de un crecimiento del 69% (2020 vs 2022) de las transferencias realizadas al sector salud.**

Es importante mencionar que esta meta del Plan Distrital de Desarrollo se articuló con el plan estratégico de la lotería en la apuesta estratégica de generar mayores recursos para la salud, por ello existieron otras acciones que, si bien no son financiadas con recursos de este proyecto, le apuntan a dicha estrategia a saber:

- Estrategia “La Lotería de Bogotá se toma Bogotá”, donde se ejecutaron acciones como:
  - Presencia de la marca en sistema de transporte Transmilenio.
  - Patrocinadores oficiales del festival de verano de Bogotá.
  - Eucoles promocionando la Lotería de Bogotá en 150 paraderos del SITP.
  - Patrocinio oficial al equipo de fútbol bogotano Santa Fe durante la Copa Femenina Libertadores 2023.
- Diseño de promocionales e incentivos dirigidos a jugadores, distribuidores y colocadores de lotería
- Venta de sorteos especiales (extraordinarios, redistribuidos)
- Nuevos canales de distribución no tradicionales (efecty, pago de punto de pago), con porcentajes de descuento diferenciales.

Adicionalmente, se suma el hecho de que la entidad no realizaba sorteos extraordinarios hace varios años, y para el periodo 2020-2022 realizó 4 sorteos en esta modalidad, así como la consecución de nuevos distribuidores, y la implementación de estrategias comerciales basadas en los resultados de estudios de mercado; producto de esta gestión comercial y su consecuente aumento en ventas de lotería, la Lotería de Bogotá ha logrado transferir recursos a los sectores de la salud e investigación.

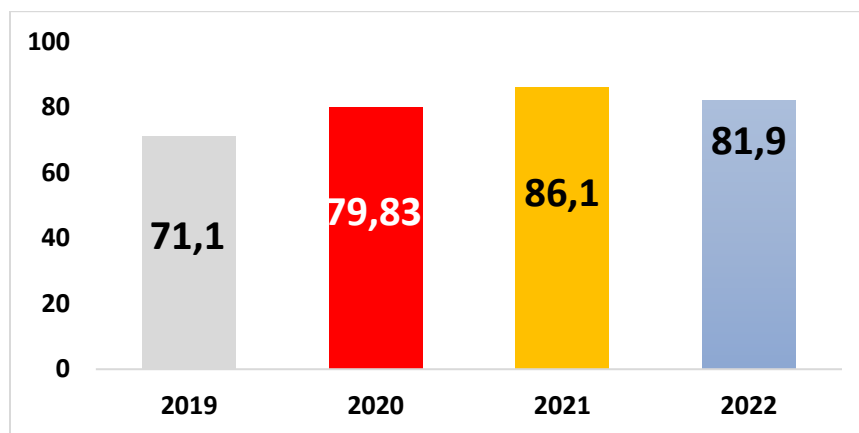
### 2.1.2 Meta operativa

Enfocándose en la mejora continua, la Meta 536 “Realizar actividades de fortalecimiento institucional de la Lotería de Bogotá, en la meta operativa” la Lotería de Bogotá ha ejecutado planes operativos en conformidad con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Esta meta, guiada por la medición del índice de desempeño institucional que mide la implementación de las políticas y dimensiones del MIPG, a partir del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG) de la entidad, ha experimentado un notable

aumento durante esta administración. Este crecimiento refleja el compromiso de la Lotería de Bogotá con la eficiencia y la transparencia en todas sus operaciones.

En el marco del compromiso constante con la mejora y la transparencia, la Lotería de Bogotá destaca un logro notable en esta administración: el aumento significativo en su calificación FURAG. En 2019, la entidad fue evaluada con una puntuación de 71.1, cifra que ha ascendido a 86,1 en 2021, vigencia donde se posicionó como la Lotería número uno en esta medición a nivel nacional. Para la evaluación de la vigencia 2022, por parte del DAFP, se realizaron cambios en el formulario de evaluación del FURAG, por lo cual no se hace comparable con las anteriores vigencias. Para la vigencia 2022 el puntaje de FURAG obtenido fue de 81,9, ubicándose como la segunda lotería el país con mejor puntaje. (cabe resaltar que las mediciones se realizan año vencido).

### Ilustración 2 Comportamiento del índice de desempeño institucional de la Lotería de Bogotá



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública.

#### 2.1.3 Beneficios Económicos Periódicos

La Meta 04 “Mejorar la calidad de vida de 400 loteros adultos mayores” es un proyecto innovador dedicado a mejorar la calidad de vida de los loteros. Aunque no existe una referencia previa para comparación, esta iniciativa representa el esfuerzo proactivo de la administración actual por impactar positivamente a nuestros grupos de valor y es importante resaltar que la Lotería de Bogotá es la única Lotería en el país que implementa este tipo de programas.

Con este programa se busca que los colocadores de Lotería tengan un ingreso periódico cuando lleguen a su edad de jubilación, a través de las líneas «fomento al ahorro» y «renta vitalicia». Para ello la Lotería de Bogotá suscribió el Convenio Interadministrativo No. 070 de 2022, con COLPENSIONES, para implementar el programa de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), donde la Lotería actúa como tercer aportante.

Dicho beneficio se estableció para colocadores de que cumplieran los requisitos definidos en la normativa<sup>2</sup> y en el manual operativo del convenio suscrito con Colpensiones.

En 2022 se beneficiaron 100 colocadores, para lo cual se transfirió al programa TRESCIENTOS TREINTA Y CUATRO MIL MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS TREINTA Y SEIS PESOS (\$334.396.636). En el mes de octubre de 2023 se generará la segunda transferencia por un valor de CIENTO SETENTA Y DOS OCHOSCIENTOS TRECE MIL QUINIENTOS UN PESOS (\$172.813.501), con los cuales se beneficiarán a 123 colocadores de lotería. Se proyecta llegar a 223 beneficiarios para diciembre de 2023 y alcanzar la cifra de 400 loteros beneficiados para la vigencia 2024.

## 2.2 Logros de proyectos incluidos en el plan estratégico de la entidad

### 2.2.1 Ventas y transferencias del juego de apuestas permanentes y chance

En relación con este juego, que es operado por un tercero a través de concesión se resalta también el crecimiento en las ventas en un % y de transferencias al sector salud en un 3%.

A continuación, se presenta tabla con los valores de las transferencias de los diferentes juegos competencia de la Lotería

**Tabla 1 Transferencias de recursos a los sectores de salud e investigación por año**

AÑO	CONCEPTO								TOTAL
	RENTA DEL 12%	PROMOCIONALES	FORANEAS	17% A GANADORES	75% PREMIOS NO RECLAMADOS LOTERIA	12% DERECHOS DE EXPLOTACIÓN APUESTAS	75% PREMIOS NO RECLAMADOS APUESTAS	EXCEDENTES	
2020	\$5.811	\$256	\$2.170	\$1.951	\$658	\$41.817	\$3.793	\$0	\$56.457
2021	\$8.423	\$392	\$3.214	\$3.189	\$1.765	\$58.714	\$8.501	\$0	\$84.198
2022	\$10.462	\$552	\$4.052	\$4.393	\$1.785	\$62.422	\$6.828	\$730	\$91.224
2023	\$8.755	\$463	\$3.389	\$4.547	\$1.709	\$54.390	\$8.619	\$0	\$81.872
TOTALES	\$33.451	\$1.662	\$12.826	\$14.080	\$5.917	\$217.344	\$27.741	\$730	\$313.751

**Fuente:** Unidad Financiera y Contable – Unidad de Apuestas y Control de Juegos, 2023.

**Nota:** Datos con corte a septiembre de 2023. Valor en millones

2 Decreto 1833 de 2016 Artículo 2.2.13.2.1. Requisitos de ingreso:

Los requisitos para el ingreso al Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (BEPs) son:

1. Ser ciudadano colombiano.
2. Pertenecer a los niveles I, II y III del SISBEN, de acuerdo con los cortes que defina el Ministerio del Trabajo y el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Las personas indígenas residentes en resguardos, que no se encuentren Sisbenizadas, ni hagan parte de las excepciones previstas en el artículo 5° de la Ley 691 de 2001, deberán presentar el listado censal.

(...)

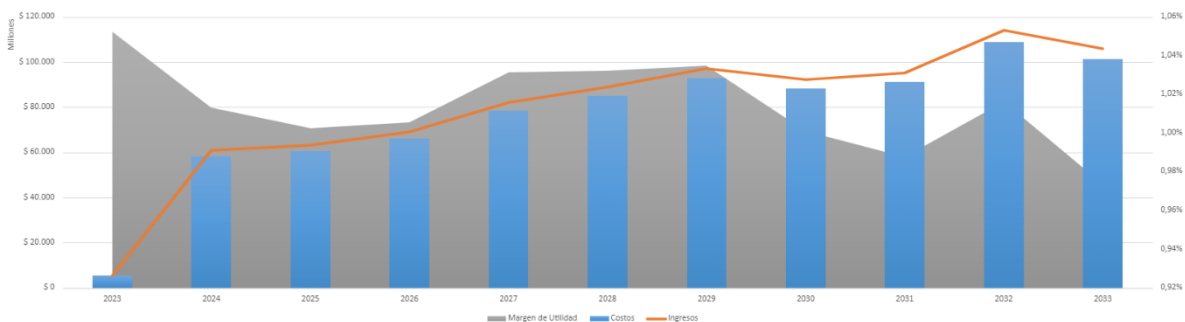
## 2.2.2 Incentivo de Cobro con Premio Inmediato

A partir de la expedición del Decreto Legislativo 808 de 2020, por medio del cual se creó el juego denominado «Incentivo con cobro de premio inmediato», el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA) en 2021 definió las condiciones y requisitos para la operación del juego, señalando que, para iniciar la operación individual del juego es necesario que el operador acredite la viabilidad.

La Lotería de Bogotá, con el propósito de diversificar su portafolio de productos adelantó la construcción del documento técnico de viabilidad de la operación del juego. Documento que fue aprobado por la junta directiva en septiembre de 2022, mediante acuerdo número 18. Una vez aprobado el documento técnico, se remitió a la Secretaría Técnica del CNJSA a fin de lograr la aprobación en los términos previstos en el Acuerdo 572 de 2021. Es así como el CNJSA, en sesión de agosto 30 de 2023, aprobó la operación individual del IPI por parte de la Lotería de Bogotá; con lo cual la Lotería de Bogotá se encuentra realizando la preparación tecnológica y la suscripción de los contratos para la operación del juego.

De acuerdo con las estimaciones de mercado el producto operado por la Lotería de Bogotá logrará una participación de entre el 8% y el 15%. Esta participación significaría unas ventas aproximadas de 60.000 millones durante el primer año de operación con un crecimiento constante hasta la fase de maduración del producto. A continuación, se presenta una estimación del comportamiento de las ventas durante los primeros diez años de operación:

**Ilustración 3 Estimación del comportamiento de las ventas del ICPI**

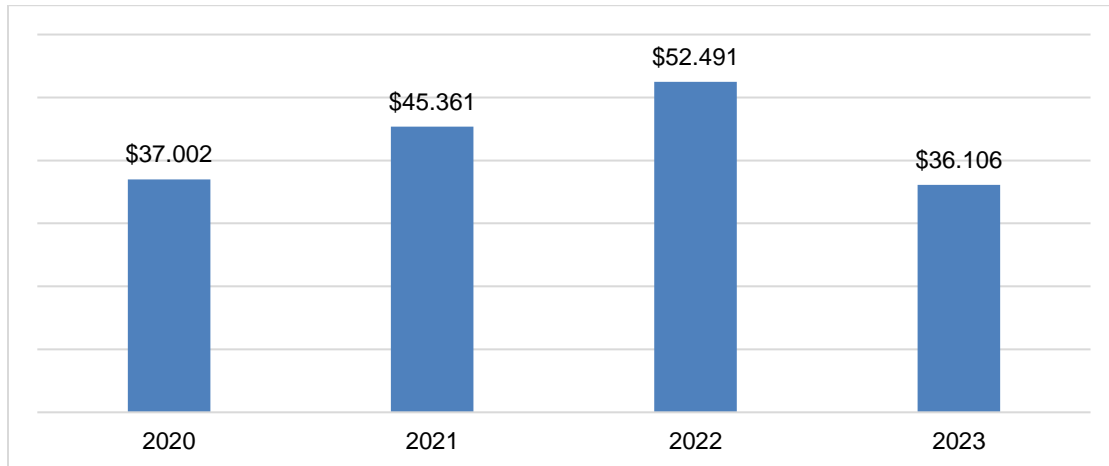


**Fuente:** Subgerencia Comercial y de Operaciones de la Lotería de Bogotá, 2023.

## 2.2.3 Estabilización y aumento de la Reserva Técnica

De otro modo, se resalta la estabilización y aumento de la reserva técnica para pago de premios, insumo fundamental para la operación de los sorteos de lotería, a continuación, se presenta su comportamiento:

#### Ilustración 4 Comportamiento de la reserva técnica para pago de premios



**Fuente:** Unidad Financiera y Contable, 2023.

**Nota:** Datos con corte a octubre de 2023. Valor en millones

Como se puede observar, para el año 2020 se tuvo un valor de reserva técnica de \$37.002 millones, registrando un valor de \$52.491 para el año 2022 y llegando a un valor de \$36.106 para octubre de 2023. Este último valor garantiza un pago de 2.4 premios mayores, de acuerdo con el nuevo plan de premios.

Es importante resaltar que el fortalecimiento de la reserva técnica permitió el pago a 31 de octubre de 3 premios mayores, uno en el año 2022 y dos en el año 2023, así como el pago de una fracción de otro premio mayor en 2023. Lo anterior, sin afectar las condiciones necesarias para la continuidad del negocio, así mismo esta reserva permite el ofrecimiento de planes de premios más atractivos al jugador.

#### 2.2.4 Incremento de excedentes netos del periodo

Como resultado de eficiente gestión comercial y financieras de resalta el incremento de los excedentes netos del periodo, como de presenta a continuación:

VIGENCIA	EXCEDENTES NETOS DEL PERIODO
2019	\$ 2.660.877.448
2020	\$ 1.696.837.217
2021	\$ 1.459.367.073
2022	\$ 6.819.596.031



## 2.2.5 Actualización Plataforma Estratégica

La Lotería de Bogotá adelantó en la vigencia 2021 la actualización de su plataforma estratégica, un ejercicio participativo que se tomó como insumos el estudio técnico de restructuración organizacional, diagnóstico de tecnologías de la información y las comunicaciones, estudio de mercado, entrevistas a directivos, líderes de proceso y personal clave de la organización, gestión que resultó en la aprobación del Plan Estratégico 2022-2026 Este Juego lo Ganamos Trabajando Juntos por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

En el marco de la actualización de la plataforma estratégica, se definió el Modelo Integrado de Gestión (MIG) de la Lotería de Bogotá, entendido como el modelo que consolide todos los aspectos necesarios para dar cumplimiento al objeto de la empresa, es decir, incluye los aspectos normativos que aplican a la organización, aspectos estratégicos, comerciales, de apoyo y operación, como se presenta a continuación:

**Ilustración 5 Modelo Integrado de Gestión**



Fuente: Plan Estratégico 2022-2026.

Producto de lo anterior, se generó un portafolio de proyectos estratégicos que, en conjunto, aportarán al fortalecimiento de la Lotería de Bogotá comercial, financiera, tecnológica, administrativa y operativamente, con miras al aumento de transferencias de los sectores de la salud e investigación.

## 3 Fortalezas para destacar y mantener

A continuación, se relacionan las principales fortalezas para destacar y mantener:

- Estrategia comercial “La Lotería de Bogotá se toma Bogotá”, como iniciativa para posicionar la marca en el distrito capital, toda vez que su discontinuidad puede generar que otras Loterías del país fortalezcan su presencia en Bogotá, y, por consiguiente, generar una potencial pérdida de ventas de lotería para la entidad, de

igual modo, se debe propender por continuar posicionando la empresa en otras regiones del país.

- Continuar generando estrategias comerciales a partir de estudios de mercado, dado que son los insumos requeridos para determinar el estado del sector de juegos de suerte y azar, los cuales facilitan la comprensión del mercado, identificando oportunidades valiosas de negocio e innovación comercial.
- Dar continuidad al fortalecimiento de Chanseguro, dado que es el sistema de información mediante el cual se audita al concesionario de apuestas permanentes, y permite generar transparencia en el proceso de explotación de esta modalidad de juego, su discontinuidad podría generar dificultades en el ejercicio de auditoría.
- Continuar fortaleciendo las ventas e-commerce mediante la página web, dado que es un canal con el que no cuentan las demás loterías del país, y al no dar continuidad a esta fortaleza, se corre el riesgo de depender de dos canales (virtual y físico), en donde aproximadamente el 86% de las ventas se realizan mediante el canal físico, que, a futuro puede ser contraproducente para la entidad, teniendo en cuenta que este canal se compone por población de edad avanzada y no cuenta con relevo generacional, por ello es indispensable, no solo fortalecer las ventas del canal web, sino identificar y fortalecer nuevos canales de distribución.
- Dar continuidad a los programas de bienestar con colocadores de lotería, mediante incentivos y acciones de responsabilidad social y empresarial, dado que, al representar el canal principal de venta de lotería, la discontinuidad de estos programas puede perjudicar las ventas de la entidad, en el caso de que los colocadores reciban mejores incentivos de venta por parte de otras Loterías del país, además de ser un incentivo para atraer nuevos colocadores de lotería y en un futuro contar con un proceso de relevo generacional.

#### 4 Retos

A continuación, se relacionan los principales retos para la administración entrante a la Lotería de Bogotá:

- Aumentar la participación en el mercado de loterías, mediante estrategias comerciales innovadoras, aprovechando la recordación de la marca Lotería de Bogotá.
- Identificar y fortalecer nuevos canales de distribución, para no depender tanto del canal físico.
- Una vez inicie la operación del incentivo con cobro de premio inmediato se afrontará el reto de posicionar ese producto en el mercado de juegos de suerte y azar, así como registrar esta nueva marca, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.
- Continuar posicionando a la Lotería de Bogotá en las primeras posiciones a nivel de Loterías del país en la medición del índice de desempeño institucional que mide la implementación del MIPG.
- Gestionar el mejoramiento de la normatividad en juegos de suerte y azar, dado que la normativa vigente no permite crear nuevos juegos online, que posibilitarían a la Lotería de Bogotá ser más competitiva en el mercado.

## 5 Recomendaciones

A continuación, se relacionan las principales recomendaciones para la administración entrante a la Lotería de Bogotá:

- Migrar a un nuevo core del negocio con el fin de mantener la relevancia y la competitividad de la entidad en el mercado de las loterías y juegos de suerte y azar, teniendo en cuenta las nuevas dinámicas de este mercado y las oportunidades de generar recursos adicionales para los sectores de la salud e investigación.
- Revisar la Convención Colectiva de Trabajo suscrita con el Sindicato de Trabajadores Oficiales y Empleados Públicos de la Lotería de Bogotá “SINTRALOT”, con miras a determinar la viabilidad financiera de su continuidad en el tiempo, para proceder con la segunda fase del rediseño organizacional.
- Continuar con los aportes para los colocadores de lotería beneficiarios del programa BEPS en modalidad de ahorro individual, considerando el aumento de estos beneficiarios a futuro.
- Actualizar la Política de Control de Juego Ilegal, y gestionar cambios normativos, para no tener un enfoque únicamente preventivo, sino también facultades de policivas y sancionatorias, o generar mayor articulación con otras entidades para estas actividades, teniendo en cuenta los resultados del estudio de investigación cuantitativo y cualitativo que permita estimar y caracterizar el mercado ilegal de juegos de azar que afecta la comercialización del juego de apuestas permanentes o chance, en la ciudad de Bogotá y el Departamento de Cundinamarca, contratado por la Lotería de Bogotá en la vigencia 2023.
- Continuar con la implementación de la estrategia comercial del nuevo plan de premios que lanzará la Lotería de Bogotá para el mes de diciembre de 2023.

Cordialmente,



**OSCAR FABIAN MELO VARGAS**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Aprobó:** Oscar Fabián Melo Vargas – Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Elaboró:** David Fernando Pinzón Galvis – Contratista Oficina Asesora de Planeación  
Néstor Julián Rodríguez Torres – Contratista Oficina Asesora de Planeación