



La que más billete da

**INFORME DE SEGUIMIENTO A INDICADORES
DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026**

CUARTO TRIMESTRE 2025

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

MARZO 2025

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
INDICADORES PLAN ESTRATÉGICO	6
1. PILAR PROPÓSITO – FINANCIERO	7
1.1. GESTIÓN, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD IE-01	7
1.2. Transferencias IE-02	8
1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL IE-03	10
2. PILAR MERCADOS	11
2.1. VENTA DE LOTERÍA IE-04	11
3. PILAR PRODUCTOS.	13
3.1. ICPI – Incentivo con cobro de Premio Inmediato IE-05	14
3.2. Lucha Contra el Juego Ilegal IE-06	15
4. PILAR PROCESOS	17
4.1. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL IE.07	18
4.2. COMUNICACIÓN IE-08	20
4.3. SATISFACCIÓN DE USUARIOS IE-09	22
4.4. CAPACIDAD INSTITUCIONAL IE-10	26
5. PILAR NUESTRA GENTE	33
5.1. MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL IE-11	33
6. PILAR TEGNOLOGIA	34
6.1. PETI IE-12	34
6.2. POLÍTICA DE SEGURIDAD DIGITAL Y POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL	35
OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	35
ASPECTOS POSITIVOS DEL INFORME CUARTO TRIMESTRE 2025	36

Índice de tablas

TABLA 1: MATRIZ DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN.....	4
TABLA 2: INDICADORES DE GESTIÓN, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD IE-01.....	8
TABLA 3: TRANSFERENCIAS A LA SALUD GIRADAS POR LA LOTERÍA DE BOGOTÁ, I TRIMESTRE 2024-2025.....	9
TABLA 4: CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTA POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	12
TABLA 5: CAPACITACIONES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS 2025.....	15
TABLA 6: CAMPAÑAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS 2025.....	16
TABLA 7: VISITAS A PUNTO DE VENTAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS EN 2025.....	16
TABLA 8: VISITAS A GESTORES DE PROMOCIONALES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS EN 2025.....	16
TABLA 9: NIVEL DE INTERACCIÓN (ENGAGEMENT RATE).....	20
TABLA 10: NIVEL DE VISUALIZACIONES (VIEWS).....	21
TABLA 11: SATISFACCIÓN DE USUARIOS.....	22
TABLA 12: OPORTUNIDAD DE RESPUESTA A PQRS.....	24
TABLA 13: RESULTADO ENCUESTA IVR.....	25
TABLA 14: EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO.....	27
TABLA 15: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA.....	28
TABLA 16: CERTIFICACIÓN EN ISO 37001:2016 SGAS.....	30
TABLA 17: CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA LA/FT/FPADM.....	31
TABLA 18: INDICADORES DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO.....	32
TABLA 19: EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
TABLA 20: EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	34

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del proceso de verificación del Plan Estratégico 2022–2026 “Este juego lo ganamos trabajando juntos”, y con el propósito de dar seguimiento a los indicadores estratégicos y de gestión, las diferentes áreas de la Lotería de Bogotá han reportado periódicamente — trimestralmente — las actividades ejecutadas para avanzar en el cumplimiento de los objetivos establecidos en dicho plan.

El seguimiento se ha realizado con base en la estructura del plan estratégico, compuesta por:

- ✓ 6 pilares fundamentales
- ✓ 14 indicadores estratégicos
- ✓ 41 indicadores de gestión

Tabla 1: Matriz de Indicadores Estratégicos de Gestión

MATRIZ DE SEGUIMIENTO A INDICADORES - LOTERÍA DE BOGOTÁ				IV TRIMESTRE 2025	
PILAR	INDICADOR ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN		RESPONSABLE	
Propósito - Financiero	IE-01	Gestión, Eficiencia y Rentabilidad	IG-0101	Índice de los gastos de administración y operación	06. Unidad Financiera y Contable
			IG-0102	Índice de los excedentes mínimos de operación y rentabilidad	
			IG-0103	Índice de la variación de la relación entre la venta y la emisión de billetes	
			IG-0104	Indicador de ingresos	
			IG-0105	Índice de transferencia de la renta del monopolio	
			IG-0106	Índice de la transferencia del impuesto a foráneas	
			IG-0107	Índice de Transferencia del impuesto a ganadores	
			IG-0108	Índice de transferencia de los premios caducos	
	IE-02	Transferencias	IG-0201	Transferencias por renta de Lotería	Unidad de AP y Dirección de Operación de Productos y Comercialización REPORTA: 06. Unidad Financiera y Financiera
			IG-0202	Transferencias por promocionales	
			IG-0203	Transferencias por foráneas	
			IG-0204	Transferencias por ganadores	
			IG-0205	Transferencias por premios no reclamados Lotería	
			IG-0206	Transferencias por derechos de explotación AP	
IE-03	Responsabilidad Social	IG-0301	Formulación - Actualización del PRS	01. Gerencia	
		IG-0302	Cumplimiento de las acciones dentro del PRS		

Mercados	IE-04	Venta de Lotería	IG-0401	Ventas canal físico	02. Subgerencia Comercial
			IG-0402	Ventas canal web	
			IG-0403	Ventas página web	
			IG-0404	Cumplimiento de las acciones dentro del Plan Comercial y de Mercadeo	
Productos	IE-05	ICPI - Incentivo con cobro de premio inmediato	IG-0501	Implementación del ICPI	02. Subgerencia Comercial
	IE-06	Lucha contra el Juego Ilegal	IG-0601	Capacitaciones	05. Unidad de Apuestas permanentes
			IG-0602	Campañas	
IG-0603	Visitas				
Procesos	IE-07	Desempeño Institucional	IG-0701	Índice de Desempeño Institucional	09. Oficina Asesora de Planeación
			IG-0702	Índice del Modelo Estándar de Control Interno	12. Oficina de Control Interno
	IE-08	Comunicación	IG-0802	Nivel de interacción (Engagement Rate)	03. Oficina de Comunicaciones y Mercadeo
			IG-0803	Nivel de visualizaciones (Views)	
	IE-09	Satisfacción de Usuarios	IG-0901	Oportunidad de respuesta a PQRS	04. Oficina de Atención al Cliente
			IG-0902	IVR	
	IE-10	Capacidad Institucional	IG-1001	Porcentaje de ejecución de los planes de mejoramiento	12. Oficina de Control Interno
			IG-1002	Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Auditoría	
			IG-1003	Certificación en ISO 37001:2016 SGAS	11. Oficial de Cumplimiento
			IG-1004	Cumplimiento del sistema LA/FT/FPADM	
			IG-1005	Evaluación de indagaciones previas	13. Oficina de Control Disciplinario Interno
			IG-1006	Evaluación de investigaciones disciplinarias	
	IG-1007	Práctica de pruebas	10. Gestión Documental		
IG-1008	Ejecución del cronograma anual de transferencias primarias				
Nuestra Gente	IE-11	Medición clima organizacional	IG-1101	Ejecución del Plan de acción de clima organizacional	07. Unidad de Talento Humano
Tecnología	IE-12	PETI	IG-1301	Implementación de Seguridad Digital y de la Información	08. Oficina de tecnología e Innovación
	IE-13	Política de Seguridad Digital	-	-	
	IE-14	Política de Gobierno Digital	-	-	

Fuente: Autores OAP

INDICADORES PLAN ESTRATÉGICO

Es fundamental tener presente que el Plan Estratégico 2022-2026 se estructura en torno a seis (6) pilares, los cuales orientan las acciones institucionales y constituyen la base para el seguimiento de los indicadores de gestión.:

- I. Propósito - Financiero
- II. Mercados
- III. Productos
- IV. Procesos
- V. Nuestra Gente
- VI. Tecnología

Ilustración 1 Modelo Integrado de Gestión - Lotería de Bogotá



Fuente: Plan Estratégico 2022-2026

1. PILAR PROPÓSITO – FINANCIERO

Este pilar tiene como propósito fundamental fortalecer la sostenibilidad financiera de la entidad, garantizando su capacidad de operación y su compromiso con la generación de valor público. Para ello, se han definido estrategias orientadas a:

- ✓ Incrementar el margen de rentabilidad y mejorar los niveles de liquidez institucional, asegurando una gestión eficiente de los recursos disponibles.
- ✓ Aumentar los ingresos derivados de la comercialización de la Lotería y otros productos complementarios, con el objetivo de ampliar la capacidad de transferencia de recursos hacia los sectores de Salud, cumpliendo con el mandato social de la entidad.
- ✓ Diversificar los canales de comercialización, incorporando herramientas tecnológicas y estrategias de distribución innovadoras que permitan llegar a nuevos segmentos de mercado y fortalecer la presencia institucional.
- ✓ Optimizar los gastos de funcionamiento mediante la racionalización del gasto, la revisión periódica de procesos internos y la implementación de prácticas de eficiencia administrativa, que permitan liberar recursos para la inversión misional.

Este pilar constituye una apuesta estratégica clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la consolidación de una gestión transparente, eficiente y orientada a resultados. Cuenta con tres indicadores estratégicos y diecisiete indicadores de gestión, tal y como se evidencia a continuación:

1.1. GESTIÓN, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD IE-01

El presente indicador tiene como finalidad realizar el seguimiento trimestral a los indicadores de gestión y eficiencia definidos en el Acuerdo 108 de 2014, expedido por el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA. Este proceso permite evaluar el desempeño operativo de la entidad en el marco de los estándares establecidos por el regulador del sector, promoviendo una administración eficiente, transparente y orientada a resultados.

A continuación, se detallan los ocho (8) indicadores que conforman este componente, junto con sus respectivas metas de cumplimiento:

Tabla 2: Indicadores De Gestión, Eficiencia Y Rentabilidad IE-01

INDICADORES		RESULTADOS II TRIM 2025	CALIFICACIÓN
Gastos de administración y operación	META <=1	1,09	Insatisfactoria
Excedentes mínimos de operación y rentabilidad	META >=1	0,66	Insatisfactoria
Variación de la relación entre la venta y la emisión de billetes	META >=1	0,99	Insatisfactoria
Ingresos	META >=1	0,92	Insatisfactoria
Transferencia de la renta del monopolio	META >=1	1	Satisfactoria
Transferencia del impuesto a foráneas	META >=1	1	Satisfactoria
Transferencia del impuesto a ganadores	META >=1	1	Satisfactoria
Transferencia de los premios caducos	META >=1	1	Satisfactoria

Fuente: Unidad Financiera y Contable.

Con corte al cierre de la vigencia 2025, la Unidad Financiera y Contable mantiene los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad en niveles consistentes con los resultados acumulados del Plan Estratégico 2022–2026, consolidando el desempeño financiero y operativo de la entidad.

Es importante resaltar que, aunque los indicadores definidos por el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA) se miden de manera anual, el seguimiento trimestral adoptado por la entidad constituye una herramienta clave para identificar tendencias, variaciones y alertas tempranas que aporten a una gestión oportuna y efectiva.

Dado lo anterior, se reitera la necesidad de fortalecer la oportunidad y periodicidad del reporte por parte de las áreas responsables, con el fin de asegurar la confiabilidad y utilidad del monitoreo y garantizar que los indicadores cumplan su función estratégica dentro del proceso de análisis y toma de decisiones institucionales.

1.2. Transferencias IE-02

Con corte al cierre de la vigencia 2025, la Lotería de Bogotá transfirió al sector salud un total de \$109.029 millones durante la vigencia 2025, resultado de la explotación de los diferentes juegos de suerte y azar. De este total, \$76.049 millones (69,7%) provinieron de las Apuestas Permanentes, \$32.347 millones (29,7%) de las loterías, y \$632 millones (0,6%) de juegos promocionales y rifas, evidenciando el cumplimiento de su función misional al cierre del Plan

Estratégico 2022–2026. En cumplimiento de su función misional y del marco normativo que regula el monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar.

Estas transferencias continúan reflejando el compromiso institucional con la financiación del sistema de salud y el fortalecimiento de iniciativas de investigación en beneficio de la ciudadanía. De igual manera, evidencian una gestión responsable y transparente de los recursos públicos generados por la operación del juego.

El comportamiento consolidado de las transferencias reportadas en el último periodo informado, comparado con el mismo trimestre del año anterior, se presenta a continuación:

Tabla 3: Transferencias A La Salud Giradas Por La Lotería De Bogotá, 2 Trimestre 2024-2025

Concepto	2024	2025	Variación
Renta 12%	\$2.604	\$2.668	2 %
Foráneas	\$1.000	\$1.031	3%
Impuesto a ganadores	\$920	\$749	-19%
Premios caducos Lotería	\$506	\$489	-3%
SUBTOTAL LOTERÍAS	\$5.031	\$4.938	-2%
Juegos promocionales y rifas	\$413	\$420	2%
SUBTOTAL PROMOCIONALES Y RIFAS	\$129	\$165	28%
Derechos de explotación Apuestas Permanentes	\$16.550	\$16.900	2%
Premios Prescritos Apuestas Permanentes	\$1.986	\$2.019	-2%
SUBTOTAL APUESTAS PERMANENTES	\$18.537	\$18.919	2%
TOTAL	\$23,698	\$24.023	2%

Fuente: Unidad Financiera y Contable – Unidad de Apuestas Permanentes y Control de Juegos
Nota: Cifras en millones de pesos.

A partir de esta información, la comparación interanual continúa mostrando un **incremento del 2% en las transferencias**, destacándose comportamientos favorables en ingresos por renta del monopolio, foráneas y derechos de explotación. Aunque se mantienen reducciones en el impuesto a ganadores y premios prescritos, estas no afectan el crecimiento general del total transferido.

Este resultado refleja el compromiso de la información por parte de las áreas responsables, con el propósito de asegurar la disponibilidad oportuna de los datos financieros que soportan la matriz institucional y la toma de decisiones.

Dada la relevancia de estas transferencias en el cumplimiento misional de la Lotería de Bogotá, es fundamental avanzar en la implementación de cronogramas de reporte más estrictos, que permitan garantizar la continuidad del seguimiento y el análisis de tendencias en cada trimestre, contribuyendo así a la transparencia, la rendición de cuentas y el fortalecimiento del control institucional.

1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL IE-03

Durante el cuarto trimestre de 2025, y en coherencia con los pilares estratégicos y los objetivos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo de la Lotería de Bogotá, se continuó con el seguimiento a la implementación del Plan de Responsabilidad Social 2025, formulado de manera conjunta entre la Gerencia General y la Oficina Asesora de Planeación (OAP).

Este plan articula sus acciones en torno a ocho pilares estratégicos que orientan la gestión institucional con enfoque social, sostenible y centrado en la generación de valor público:

- Medio ambiente
- Derechos humanos, participación y promoción de la actividad sindical
- Estabilidad laboral y retén social
- Comunicación responsable
- Transferencia y comportamiento responsable
- Desempeño social
- Relación con grupos de interés
- Gobernanza institucional

Durante el primer trimestre se había identificado el avance de la mayoría de las actividades programadas y se mantenían dos en curso: una relacionada con el fortalecimiento de los canales de comunicación con los grupos de interés y otra correspondiente a la actualización de la caracterización de los grupos de valor y partes interesadas.

Para el cuarto trimestre de 2025, las acciones del Plan de Responsabilidad Social continúan siendo ejecutadas en el marco de los compromisos establecidos por la Gerencia General, y su consolidación forma parte del proceso de cierre de la vigencia. La información dentro de los plazos establecidos y a través de los canales dispuestos para la consolidación del informe institucional.

La ausencia de actualización impide dar continuidad al seguimiento del Plan de Responsabilidad Social y afecta la trazabilidad de las acciones orientadas a sostenibilidad, inclusión, relacionamiento con grupos de interés y fortalecimiento de la gobernanza institucional.

En este sentido, se hace un llamado a la dependencia responsable para que fortalezca los mecanismos de reporte y asegure la entrega oportuna de la información, considerando que estos insumos son fundamentales para evaluar los avances del plan, cumplir con los compromisos institucionales y garantizar la alineación con la estrategia de responsabilidad social definida por la entidad.

2. PILAR MERCADOS

Este pilar tiene como objetivo principal fortalecer la estrategia comercial de la Lotería de Bogotá a través de las siguientes acciones:

- ✓ Impulsar las ventas a través de canales propios y digitales, con el fin de llegar a nuevos públicos y reducir los costos asociados a la intermediación.
- ✓ Reposicionar la marca "Lotería de Bogotá" y desarrollar una marca propia que permita diversificar el portafolio de productos ofrecidos.
- ✓ Ampliar los canales de venta mediante la inclusión de intermediarios no especializados, como almacenes de cadena y empresas de giros, entre otros. Esta estrategia busca incrementar la presencia de la Lotería en el mercado y captar nuevos segmentos de compradores.
- ✓ Aumentar las ventas en la ciudad de Bogotá, con el propósito de reducir el pago del impuesto correspondiente a las loterías foráneas.

Este pilar cuenta con un indicador estratégico y cuatro indicadores de gestión, los cuales se detallan a continuación:

2.1. VENTA DE LOTERÍA IE-04

Durante el cuarto trimestre del año 2025, se continuó con el seguimiento al cumplimiento de las metas presupuestales establecidas en el Plan de Ventas Institucional, con el propósito de evaluar el comportamiento comercial por canal y orientar la toma de decisiones para el fortalecimiento de la gestión comercial de la entidad.

Con corte a diciembre de 2025, el avance acumulado de ventas asciende a \$23.699.700.000 MCTE, equivalente al 76% de cumplimiento frente a la meta proyectada para el periodo

(\$31.357.045.751 MCTE). Este resultado muestra una recuperación frente al comportamiento observado en el segundo trimestre, reflejando una tendencia positiva en la dinámica comercial hacia el cierre del año.

A continuación, se presenta el cumplimiento de ventas por canal de distribución:

Tabla 4: Cumplimiento de Metas de Venta por Canal de Distribución

CANAL	AVANCE ACUMULADO A DICIEMBRE 2025	META	%
Físico	\$ 20.299.821.000	\$ 27.512.327.000	74%
Web	\$ 630.846.000	\$ 891.006.751	74%
Virtual	\$ 2.769.033.000	\$ 2.953.712.000	94%
TOTAL	\$23.699.700.000	\$31.357.045.751	76%

Fuente: Subgerencia Comercial y de Operaciones

El análisis por canal de distribución evidencia los siguientes comportamientos:

El canal virtual registra el mejor desempeño, con un 94% de avance, impulsado por la realización de un sorteo extraordinario y dos sorteos redistribuidos que dinamizaron sus ventas. El canal físico, responsable del mayor volumen de ventas, alcanzó un 74% de cumplimiento, reflejando un desafío frente a la meta anual del Plan de Ventas Institucional. El canal web presentó un cumplimiento del 71%, manteniéndose como el canal con mayor brecha frente a la meta, lo que confirma la necesidad de fortalecer estrategias digitales, optimizar la plataforma y ampliar la retención de usuarios.

En materia de ejecución del Plan Comercial y de Mercadeo, el área de Comunicaciones y Mercadeo reportó avances significativos durante el trimestre. Si bien para este periodo no se consolidaron ajustes adicionales al cronograma general, se mantiene la ejecución progresiva de las actividades estratégicas previstas, orientadas a fortalecer la presencia institucional, dinamizar las ventas y consolidar la imagen de marca en los diferentes canales de distribución.

Los resultados consolidados del cuarto trimestre reflejan una gestión comercial activa, con un desempeño cercano al cumplimiento pleno de la meta proyectada. En este sentido, se recomienda:

- Fortalecer las estrategias dirigidas al canal web, priorizando acciones de impulso que permitan incrementar su participación y cerrar brechas frente a los otros canales.
- Consolidar la articulación entre las áreas comerciales y de mercadeo para optimizar el impacto de las campañas institucionales.

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

- Analizar las causas estructurales del bajo cumplimiento en los canales físico y web para orientar la planificación comercial de la vigencia 2026.

El cumplimiento del 83,40% al cierre de la vigencia refleja una gestión comercial activa, con el canal virtual como motor de crecimiento (+5,4% vs 2024). La principal brecha se concentra en el canal físico, que explica \$16.850 millones del rezago total de \$18.255 millones frente al presupuesto. Para la vigencia 2026 se recomienda revisar las metas por canal y fortalecer la estrategia digital y la presencia territorial.

3. PILAR PRODUCTOS.

El Pilar Productos constituye uno de los ejes estratégicos fundamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad de la operación comercial de la entidad. Este pilar tiene como propósito central dinamizar la comercialización de los productos institucionales —particularmente la Lotería— mediante estrategias innovadoras, fortalecimiento de alianzas existentes y la apertura de nuevos canales, promoviendo al mismo tiempo el juego legal y responsable en el territorio nacional.

Dentro del marco de este pilar, se han definido varias líneas de acción orientadas a ampliar el alcance del portafolio institucional, optimizar los canales de distribución, y consolidar la presencia de la entidad en el sector de los juegos de suerte y azar. Las acciones clave desarrolladas bajo este pilar son las siguientes:

- ✓ Operar la comercialización del producto "Incentivo con cobro" a nivel nacional, mediante alianzas estratégicas con otras loterías del país. Esta iniciativa busca aprovechar sinergias institucionales y ampliar la cobertura geográfica del producto, mejorando su acceso al público en diferentes regiones.
- ✓ Fortalecer los lazos comerciales y estratégicos con los aliados actuales, tales como distribuidores, loteros tradicionales, concesionarios de apuestas permanentes, puntos de venta físicos y digitales, entre otros. El objetivo es consolidar relaciones de confianza que permitan mantener e incrementar la participación de mercado a través de una red de comercialización sólida y articulada.
- ✓ Explorar y establecer alianzas comerciales con nuevos distribuidores no especializados en juegos de suerte y azar, como cadenas comerciales, entidades privadas y organizaciones comunitarias. Esta estrategia busca diversificar los canales de

distribución de la Lotería, facilitando su acceso en escenarios no tradicionales y ampliando así su visibilidad y posicionamiento.

- ✓ Diseñar y poner en marcha una política institucional de comunicación y divulgación, orientada a promover el juego legal y combatir las prácticas ilegales en el sector. Esta política debe estar dirigida a distintos grupos de interés, incluyendo entes de control gubernamental, canales de comercialización, gestores de rifas y juegos promocionales, así como la comunidad en general. La finalidad es generar conciencia sobre los riesgos del juego ilegal, los beneficios del juego reglamentado y la importancia de apoyar a las entidades oficiales que financian programas sociales con los recursos generados.

Para medir el avance y efectividad de las acciones contempladas en este pilar, se han definido un conjunto de indicadores que permiten realizar un seguimiento sistemático y orientado a resultados. En total, el Pilar Productos cuenta con:

- ✓ Dos (2) indicadores estratégicos, los cuales evalúan el impacto de las iniciativas implementadas en términos de posicionamiento institucional y crecimiento del mercado.
- ✓ Cuatro (4) indicadores de gestión, enfocados en medir el desempeño operativo de las acciones ejecutadas, tales como el número de alianzas formalizadas, la cobertura geográfica alcanzada, el incremento de puntos de venta y la efectividad de las campañas de divulgación.

Estos indicadores constituyen herramientas clave para la toma de decisiones, el ajuste oportuno de estrategias y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan institucional.

3.1. ICPI – Incentivo con cobro de Premio Inmediato IE-05.

En el cuarto trimestre de 2025 se continuó con el desarrollo de la estructuración operativa, tecnológica y comercial del juego ICPI, dando seguimiento a las acciones adelantadas en los trimestres previos. Durante este periodo se mantuvo la articulación interáreas mediante mesas de trabajo y se avanzó en espacios de concertación con posibles aliados estratégicos, orientados a precisar los aspectos técnicos, operativos y comerciales necesarios para la puesta en marcha del producto.

Las actividades desarrolladas ponen de manifiesto el esfuerzo permanente de la Subgerencia Comercial y de Operaciones por fortalecer la red comercial y asegurar que el proyecto se ajuste a los lineamientos normativos, contractuales y técnicos vigentes. Sin embargo, se identifica que en el presente informe no se incorporaron soportes documentales, enlaces o referencias que

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

permitan validar de manera objetiva los avances reportados, situación que limita la trazabilidad y la verificación de la información presentada.

Por lo anterior, se recomienda que en los informes posteriores se incluyan de forma explícita los documentos, evidencias y enlaces correspondientes, con el propósito de fortalecer la transparencia del proceso y facilitar el seguimiento y control por parte de las instancias institucionales competentes.

3.2. Lucha Contra el Juego Ilegal IE-06

Durante el cuarto trimestre de 2025, las actividades de capacitación en el marco del Convenio Interadministrativo No. 2 de 2006, suscrito con la Lotería de Cundinamarca, registraron una ejecución satisfactoria, alcanzando el cumplimiento de las metas establecidas para la vigencia. En total, se desarrollaron veintiuna (21) capacitaciones orientadas a la prevención del juego ilegal, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales y al control de prácticas no autorizadas.

En este sentido, se destaca el compromiso de la Unidad responsable en la ejecución de las actividades programadas, así como la importancia de continuar garantizando el reporte oportuno de la información, con el fin de asegurar la trazabilidad, la transparencia y el adecuado seguimiento por parte de las instancias de control y planeación institucional.

Tabla 5: Capacitaciones Programadas y Ejecutadas 2025

CAPACITACIONES			
REALIZADAS	PROGRAMADAS	LOGRO	META
21	21	100%	100%

Fuente: Unidad de Apuestas y Control de Juegos.

En relación con las campañas de comunicación, durante la vigencia 2025 se ejecutó en su totalidad la estrategia prevista, cumpliendo con la meta establecida. La campaña “La Apuesta que no ves”, desarrollada en el marco del Contrato No. 56 de 2025 con la agencia Integrando Medios S.A.S., estuvo orientada a sensibilizar a la ciudadanía sobre los riesgos asociados al juego ilegal y a promover el uso de canales autorizados.

Esta iniciativa se alinea con los objetivos estratégicos de la entidad en materia de fortalecimiento de la legalidad, protección del consumidor y posicionamiento institucional.

Tabla 6: Campañas Programadas y Ejecutadas 2025

CAMPAÑAS			
REALIZADAS	PROGRAMADAS	LOGRO	META
1	1	100%	100%

Fuente: Comunicaciones y Mercadeo

En cuanto a las acciones de fiscalización, durante el cuarto trimestre de 2025 se ejecutaron en su totalidad las visitas a puntos de venta, alcanzando un cumplimiento del 100% frente a la meta definida para la vigencia, con un total de veintiuna (21) visitas realizadas.

Estas actividades son fundamentales para verificar el cumplimiento de las condiciones operativas, contractuales y normativas del juego, fortaleciendo el control institucional.

Tabla 7: Visitas a Punto de Ventas Programadas y Ejecutadas en 2025

VISITAS PUNTO DE VENTAS			
REALIZADAS	PROGRAMADAS	LOGRO	META
21	21	100%	100%

Fuente: Unidad de Apuestas y Control de Juegos.

Por otra parte, en lo relacionado con el seguimiento a gestores de juegos promocionales, durante el cuarto trimestre de 2025 se realizaron nueve (9) visitas, distribuidas en seis (6) en el mes de octubre y tres (3) en noviembre, logrando el cumplimiento total de la meta establecida.

Estas acciones son estratégicas para la prevención del juego ilegal, la verificación del cumplimiento normativo por parte de los operadores y la protección de los derechos de los consumidores.

Tabla 8: Visitas a Gestores de Promocionales Programadas y Ejecutadas en 2025

VISITAS A GESTORES DE PROMOCIONALES			
REALIZADAS	PROGRAMADAS	LOGRO	META
9	9	100%	100%

Fuente: Unidad de Apuestas y Control de Juegos.

El seguimiento a gestores de juegos promocionales es un componente estratégico para la prevención del juego ilegal y la protección de los derechos de los consumidores, y continuará siendo prioridad en la vigencia 2026. En materia de acciones judiciales, durante la vigencia 2025 se ejecutaron dos operativos de gran impacto. El operativo "El Dorado", en articulación con GELSA S.A., la Fiscalía General de la Nación y el Ejército Nacional, logró la captura de diez (10) personas vinculadas a una organización criminal dedicada al chance ilegal en la Plaza de Paloquemao, con ingresos ilícitos estimados en \$1.997 millones entre marzo de 2024 y abril de

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

2025. El operativo "Tocancipá", articulado con la Policía del Departamento de Cundinamarca, resultó en la captura de seis (6) personas con medidas de aseguramiento a cuatro (4) de ellas. Al cierre de la vigencia, se adelantaban 24 procesos penales en Bogotá y 25 en Cundinamarca relacionados con estas conductas.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Unidad de Apuestas Permanentes realizó el seguimiento a gestores de juegos promocionales en el marco del cierre de la vigencia, complementando las acciones de fiscalización desarrolladas en los trimestres anteriores de 2025.

Las visitas a gestores de juegos promocionales cumplen una función estratégica en la prevención del juego ilegal, la verificación del cumplimiento normativo por parte de los operadores no tradicionales y la protección de los derechos de los consumidores, siendo un componente clave del modelo de vigilancia institucional.

En conclusión, durante el cuarto trimestre de 2025 se evidencia un cumplimiento del 100% en los indicadores asociados a capacitaciones, campañas y acciones de fiscalización, lo que refleja una adecuada planeación y ejecución de las actividades programadas por las áreas responsables. Los resultados alcanzados contribuyen al fortalecimiento del control del juego ilegal, la promoción de la legalidad y la protección de los derechos de los consumidores.

Así mismo, se destaca la articulación interinstitucional y el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas, que permiten avanzar en el posicionamiento de la entidad y en el cumplimiento de sus objetivos misionales. Se recomienda mantener este nivel de desempeño y continuar fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y reporte, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos en las próximas vigencias.

4. PILAR PROCESOS

El Pilar Procesos constituye un eje estratégico fundamental orientado a garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la gestión institucional de la Lotería de Bogotá. Su propósito central es optimizar el desempeño organizacional mediante el fortalecimiento de las capacidades de planeación, control, supervisión y análisis, alineadas con buenas prácticas administrativas y marcos normativos vigentes.

Este pilar agrupa un conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad y efectividad de los procesos internos, con un enfoque en la gestión basada en resultados y en el uso estratégico de la información para la toma de decisiones.

Las principales líneas de acción definidas en este pilar son:

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

- ✓ Fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y control de resultados, mediante metodologías estructuradas que permitan una gestión más eficiente de los recursos institucionales, con enfoque en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas en los planes estratégicos y operativos.
- ✓ Actualizar la metodología institucional de gestión de riesgos, en concordancia con las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y con referencia en estándares internacionales como el COSO ERM y la norma ISO 31000. Este proceso busca garantizar una administración de riesgos integral, proactiva y preventiva.
- ✓ Implementar herramientas de análisis de datos, orientadas a mejorar la capacidad de interpretación de la información operativa, comercial y financiera. Estas herramientas permitirán identificar tendencias, anticipar riesgos, y fortalecer el soporte técnico a los procesos de decisión institucional.
- ✓ Rediseñar los procesos de control del juego ilegal y de supervisión del juego de apuestas permanentes, adoptando un enfoque de auditoría basada en riesgos, que priorice las intervenciones según el nivel de criticidad y permita un uso más efectivo de los recursos de control y fiscalización.

Como parte del sistema de evaluación y seguimiento, el Pilar Procesos cuenta con un total de:

- ✓ Cuatro (4) indicadores estratégicos, que permiten medir el impacto de las acciones implementadas en términos de eficiencia institucional, gestión del riesgo y capacidad de respuesta organizacional.
- ✓ Quince (15) indicadores de gestión, que evalúan el desempeño operativo en áreas clave como auditoría, supervisión, análisis de datos, cumplimiento de planes y mejoramiento continuo.

Estos indicadores permiten monitorear en tiempo real los avances del pilar, generar alertas tempranas, y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, contribuyendo a la consolidación de una Lotería de Bogotá más eficiente, transparente y orientada a resultados.

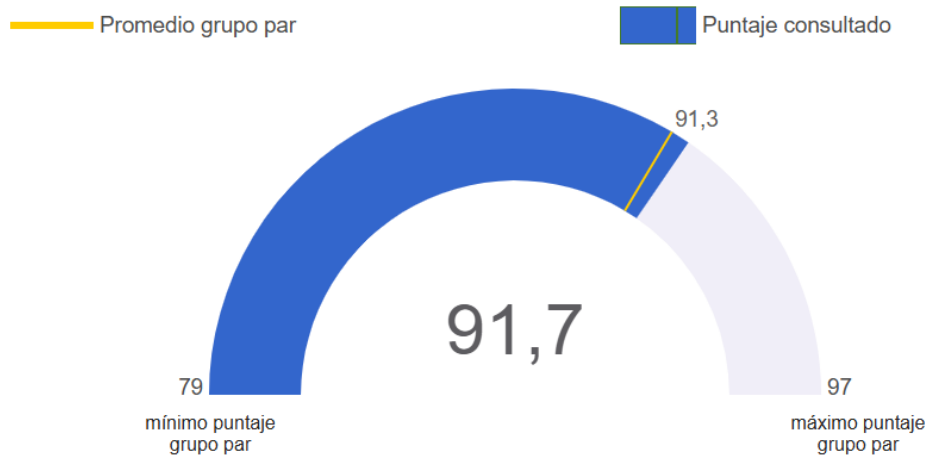
4.1. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL IE.07

Este indicador mide el nivel de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a partir de los resultados obtenidos en el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG).

La medición del indicador se realiza con corte a vigencia vencida, por lo que evalúa el desempeño institucional del año inmediatamente anterior al periodo de reporte. Este ejercicio permite identificar fortalezas, avances y oportunidades de mejora en los diferentes componentes del modelo, tales como planeación institucional, gestión estratégica, control interno, talento humano, transparencia, evaluación y mejora continua, entre otros.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Lotería de Bogotá continuó desarrollando acciones orientadas al fortalecimiento y mejora permanente de la implementación del MIPG, con base en los resultados más recientes disponibles. En este contexto, se toman como referencia los resultados correspondientes a la vigencia 2024, los cuales permiten consolidar una línea de análisis para el seguimiento del desempeño institucional:

Ilustración 2: Resultados Índice de Desempeño Institucional Lotería de Bogotá 2024



Fuente: DAFP, 2024.

De acuerdo con la medición de la vigencia 2024, la Lotería de Bogotá obtuvo un resultado de 91,7 puntos en el Índice de Desempeño Institucional (IDI), superando la meta institucional proyectada para el año 2025, fijada en 91 puntos. Este resultado corresponde a un cumplimiento del 100,8% de la meta, y refleja un avance sólido en la consolidación del MIPG, así como el compromiso institucional con la eficiencia, la legalidad, la transparencia y la mejora continua de la gestión pública.

Es importante precisar que los resultados de vigencias anteriores, como 2022, no son plenamente comparables con los actuales debido a los ajustes metodológicos implementados por el DAFP en la estructura del FURAG, los cuales modificaron los criterios de medición y ponderación de los componentes del modelo. En consecuencia, la vigencia 2023 se establece como línea base para los ejercicios de seguimiento y comparación del desempeño institucional.

La medición del IDI correspondiente a la vigencia 2024 se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo de 2025, de conformidad con el cronograma definido por el DAFP para el reporte nacional de gestión. A partir de estos resultados, la entidad continúa implementando acciones de mejora orientadas a mantener y fortalecer el desempeño institucional en los próximos periodos de medición.

4.2. COMUNICACIÓN IE-08

Durante el cuarto trimestre de 2025, la estrategia digital continuó enfocándose en el fortalecimiento de la relación con la audiencia bajo el concepto “Nos Une”, a través de una parrilla de contenidos articulada con el Plan Comercial y de Mercadeo y el Plan de Marketing Digital vigente. Esta planificación permitió mantener la coherencia del mensaje institucional y sostener una presencia digital constante, cercana y orientada a promover el juego legal y responsable.

La ejecución de la estrategia contempló acciones de video marketing en formatos diversos, con contenidos de carácter educativo, promocional y de divulgación de resultados de sorteos, dirigidos a distintos segmentos de la audiencia. Estas acciones contribuyeron al fortalecimiento del reconocimiento institucional y al incremento de la interacción en las plataformas digitales priorizadas.

Tabla 9: Nivel de Interacción (Engagement Rate)

NIVEL DE INTERACCIÓN (Engagement Rate)			
AVANCE	META	LOGRO	META
16.044	94.000	17%	100%

Fuente: Área de Comunicaciones y Mercadeo.

Durante el cuarto trimestre, se alcanzaron 16.044 interacciones, frente a una meta establecida de 94.000, lo que equivale a un 17% de cumplimiento. Si bien el resultado no alcanza la meta proyectada para el periodo, refleja un nivel de interacción significativo y evidencia la efectividad de la estrategia de contenidos en términos de participación de la audiencia y posicionamiento digital.

Este desempeño da cuenta de una gestión orientada a la optimización de los contenidos y a la consolidación de una comunidad digital activa, alineada con los valores institucionales de la Lotería de Bogotá. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la intensificación de acciones que permitan ampliar el alcance y la participación de los usuarios en los siguientes periodos, con el fin de avanzar hacia el cumplimiento total de las metas establecidas.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la estrategia de contenidos audiovisuales se centró en fortalecer la visibilidad institucional a través de plataformas digitales clave, alineándose con los objetivos de posicionamiento, transparencia y comunicación activa con la ciudadanía.

Tabla 10: Nivel de Visualizaciones (Views)

NIVEL DE VISUALIZACIONES (Views)			
AVANCE	META	LOGRO	META
657.205	1.500.000	44%	100%

Fuente: Área de Comunicaciones y Mercadeo.

Durante el cuarto trimestre de 2025, el indicador de visualizaciones alcanzó 657.205 vistas, frente a una meta establecida de 1.500.000, lo que representa un 44% de cumplimiento. Este resultado refleja un desempeño sólido en términos de alcance digital y evidencia la efectividad de los contenidos audiovisuales como herramienta de conexión directa con la comunidad.

Contenidos Estratégicos Publicados Durante el periodo se desplegó una variedad de videos estratégicos, entre los que se destacan:

- Resultados del Premio Mayor de cada sorteo: Garantizaron la transparencia y mantuvieron a la ciudadanía informada en tiempo real.
- Transmisiones en vivo de los sorteos completos: Ofrecieron una experiencia inmersiva, reforzando la confianza del público en los procesos institucionales.
- Videos promocionales y educativos: Promovieron el juego legal y responsable, así como campañas institucionales alineadas con la imagen de marca.

El desempeño de este componente audiovisual se sustenta en la combinación de formatos dinámicos, contenidos relevantes y una frecuencia constante de publicación, que contribuyeron al fortalecimiento del reconocimiento y la presencia digital de la Lotería de Bogotá.

Como resultado, se consolida el uso del video como un canal prioritario para la interacción con los públicos estratégicos. Para los siguientes periodos, se continuará trabajando en fortalecer la segmentación de audiencias y optimizar el uso de plataformas, con el fin de mejorar los resultados y avanzar hacia el cumplimiento total de las metas establecidas.

4.3. SATISFACCIÓN DE USUARIOS IE-09

Durante el **cuarto trimestre de 2025**, los resultados reflejan que el **94% de los visitantes** calificaron como satisfactoria su experiencia de atención en la entidad, superando la meta institucional fijada en 85%. Este indicador evidencia la consolidación de un nivel de servicio de calidad y un mejoramiento sostenido respecto a periodos anteriores.

Tabla 11: Satisfacción de Usuarios

IE-09 SATISFACCIÓN DE USUARIOS			
CALIFICACIONES SATISFACTORIAS	TOTAL, CALIFICACIONES	RESULTADO 2025	META 2025
34	36	94%	95%

Fuente: Área de Atención al Cliente.

- **Visitantes:** mas de la mitad (94%) expresaron satisfacción respecto a la orientación recibida, la atención, los tiempos de espera y la calidad de la información brindada.
 - Se registraron algunas calificaciones “regulares” o “malas” en ítems específicos como la comodidad del espacio físico y la información en ciertas unidades:
 - **Punto de Atención al Cliente:** cinco (5) visitantes calificaron como “regular” la comodidad del sitio y dos (2) como “malo”.
 - **Unidad de Loterías (Dirección de Operación de Producto y Comercialización):** un (1) visitante calificó la comodidad como “regular”.
 - **Unidad de Apuestas y Control de Juegos:** un (1) visitante calificó la comodidad como “regular”, otro (1) el tiempo de espera, otro (1) la información sobre el sitio al que debía dirigirse, y otro (1) la calidad de la información brindada.
- **Distribución de visitas:**
 - Unidad de Apuestas y Control de Juegos: 50%
 - Punto de Atención al Cliente: 44%
 - Dirección de Operación de Producto y Comercialización: 6%
- **Comentarios positivos destacados:**
 - “Buen servicio por parte de los funcionarios”

- “Servicio excelente”
- “Total agradecimiento” Principalmente dirigidos a la Unidad de Apuestas y Control de Juegos.
- **Sugerencias y recomendaciones:**
 - “Mejorar el espacio físico de atención a los ciudadanos”
 - “Que haya un espacio adecuado para atender al usuario”
Ambas dirigidas al Punto de Atención al Cliente.

Distribuidores:

- 70% calificó la atención, servicio e información como “excelente” o “bueno”.
- 30% la calificó como “regular” o “malo”, principalmente por dificultades para comunicarse telefónicamente, retrasos en la entrega de billetería, solicitudes de aumento de cupo no resueltas y deficiencias en la valoración de documentos aportados.
- Respecto al servicio a través de canales de contacto con clientes: 78% calificó como “excelente” o “bueno” y 23% como “regular” o “malo”, argumentando principalmente la dificultad de contacto telefónico y desconocimiento de algunos canales.

Gestores de rifas y juegos promocionales:

- 86% calificó la atención, servicio e información como “excelente” o “bueno”, y 14% como “regular”.
- La calificación “regular” se debe a limitaciones de la plataforma digital, manuales desactualizados, reprocesos en subsanaciones y dificultades de contacto con funcionarios.
- En cuanto a la claridad de información sobre requisitos en la página web: 83% la consideró clara, mientras que 17% reportó que no lo era, debido a cambios frecuentes en procedimientos, plataforma antigua y documentación fragmentada.

Concesionario de apuestas permanentes:

- Calificó la atención, servicio e información como “bueno”.
- El proceso de seguimiento frente al contrato de concesión fue calificado como “excelente”.

- Identificó oportunidades de mejora en la oportunidad de respuesta y calidad de formularios, sin realizar sugerencias adicionales.

Durante el **cuarto trimestre de 2025**, la Lotería de Bogotá recibió **74 PQRS** (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias) a través de los canales institucionales, todas gestionadas dentro de los plazos establecidos, garantizando atención oportuna y escalamiento ágil a las áreas competentes.

El resultado general refleja un **alto nivel de satisfacción**, consolidando la mejora en la calidad del servicio al usuario. No obstante, se mantiene como área de oportunidad la **adecuación de los espacios físicos del Punto de Atención al Cliente**, con el objetivo de optimizar la experiencia de los visitantes y asegurar el cumplimiento continuo de la meta institucional durante el resto del año.

Tabla 12: Oportunidad de Respuesta a PQRS
IG-0901 OPORTUNIDAD DE RESPUESTA A PQRS

RESPUESTAS OPORTUNAS	RECIBIDOS	RESULTADO 2025	META 2025
74	74	100%	100%

Fuente: Área de Atención al Cliente.

El indicador alcanzó un cumplimiento del 100% en la oportunidad de respuesta a las PQRS, manteniendo el excelente desempeño evidenciado en el cuarto trimestre. Este resultado refleja un proceso institucional sólido y eficiente de atención al ciudadano, basado en la articulación efectiva entre áreas y el cumplimiento estricto de los términos legales.

Este desempeño es consistente con el compromiso de la entidad hacia la transparencia, la atención eficaz y la mejora continua en la calidad del servicio. Se recomienda mantener los mecanismos de monitoreo permanente sobre los tiempos de respuesta, así como fortalecer los procesos de gestión interinstitucional, con el objetivo de sostener este nivel de cumplimiento en la vigencia 2026.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Lotería de Bogotá aplicó encuestas de satisfacción a los usuarios que interactuaron con la entidad a través del canal telefónico (IVR). La medición contempló tres dimensiones clave: la atención recibida a los requerimientos, el tiempo de espera para ser atendidos y la satisfacción general con el servicio prestado.

De los usuarios direccionados al sistema de encuesta telefónica, 33 personas completaron en su totalidad las tres preguntas, lo que permitió un análisis confiable del desempeño del canal durante el periodo.

Tabla 13: Resultado Encuesta IVR

IG-0902 IVR			
CALIFICACIONES SATISFACTORIAS	TOTAL CALIFICACIONES	RESULTADO 2025	META 2025
27	30	90%	65%

Fuente: Área de Atención al Cliente.

Según los resultados de la encuesta:

- 93% de los encuestados calificó como satisfactoria la atención recibida a sus requerimientos.
- 97% consideró oportuno el tiempo de espera para ser atendidos.
- En cuanto a la satisfacción general con el servicio, 90% de los usuarios que respondieron la encuesta completa lo calificó entre “excelente” (83%), “bueno” (3,3%) y “aceptable” (3,3%).

Se registraron, además:

- Cuatro (4) encuestas abandonadas y seis (6) incompletas, lo que indica la necesidad de seguir optimizando la accesibilidad y el diseño del instrumento de medición para aumentar la tasa de respuesta completa.
- De las 33 respuestas completas, cuatro (4) provienen de llamadas canalizadas desde la extensión 2224 de la Unidad de Apuestas y Control de Juegos, y 32 desde extensiones no identificadas, representando una oportunidad de mejora en la trazabilidad del origen de las llamadas.

Los resultados evidencian un alto nivel de satisfacción ciudadana con el canal telefónico, reflejando la eficiencia del IVR como herramienta de atención, tanto en la calidad de la interacción como en la oportunidad de respuesta. Se recomienda continuar fortaleciendo el proceso de cierre

de llamadas con invitación a la encuesta y mejorar la identificación de las extensiones de origen, lo cual permitirá realizar un análisis más segmentado y tomar decisiones basadas en datos más precisos.

Nota: Los resultados de la encuesta de atención telefónica del cuarto trimestre de 2025 se encuentran dentro del Informe de Satisfacción del 4º trimestre de 2025, remitido por correo electrónico al gerente (e) y a los jefes de dependencias el 13 de enero de 2026, y publicado en el numeral 4. / 4.12 / 4.12.2 del botón de Transparencia en la página web institucional.

4.4. CAPACIDAD INSTITUCIONAL IE-10

En esta sección se presentan ocho indicadores de gestión y un indicador estratégico, los cuales permiten evaluar la capacidad institucional de la Lotería de Bogotá en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

El indicador estratégico corresponde al Índice de Control Interno, evaluado anualmente por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) con corte de vigencia vencida., la Lotería de Bogotá obtuvo los siguientes resultados:

Ilustración 3: Resultados Índice de Control Interno Lotería de Bogotá 2023



Fuente: DAFP, 2024.

Cabe resaltar que el Índice de Control Interno (ICI) correspondiente a la vigencia 2024 no es comparable con vigencias anteriores, debido a los ajustes metodológicos introducidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), conforme a lo establecido en la Circular Externa No. 100-006-2024, particularmente en el artículo 2.2.23.3, que modifica los

requerimientos y periodicidad de evaluación del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión – FURAG.

En ese contexto, la Lotería de Bogotá alcanzó un resultado de 98,3 puntos, superando en 13,3 puntos la meta institucional establecida para 2024 (85 puntos), lo cual representa un cumplimiento del 116%. Este resultado se encuentra 5,6 puntos porcentuales por encima del promedio del grupo de entidades evaluadas, evidenciando un desempeño sobresaliente en la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno.

No obstante, en el marco de la gestión institucional, se han identificado oportunidades de mejora que deberán ser abordadas de manera articulada por las distintas líneas de defensa, con el objetivo de fortalecer los procesos de control, la capacidad operativa y la sostenibilidad de los resultados. En línea con lo anterior, la Oficina de Control Interno presentará formalmente el informe de resultados del ICI 2024 durante el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno del mes de julio, con el fin de socializar los hallazgos, analizar las brechas existentes y establecer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control al interior de la entidad.

En la primera y segunda línea de defensa:

- Fortalecer los controles definidos en el mapa de riesgos, especialmente aquellos asociados a riesgos ya materializados.
- Agilizar la implementación de las Tablas de Retención Documental en el SIGA.
- Informar a la alta dirección en los casos donde la falta de personal impida una adecuada segregación de funciones.

En la tercera línea de defensa:

- Generar alertas y/o recomendaciones en temas como la gestión del SIGEP y la prevención de conflictos de interés.
- Comunicar oportunamente los hallazgos identificados en el CICC.
- Actualizar la Política de Control Interno, alineándola con las nuevas dinámicas institucionales y normativas.

A continuación, se presenta el detalle de los indicadores de gestión que componen este pilar.

Tabla 14: Ejecución de los Planes de Mejoramiento

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

IG-1001 PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO			
ACCIONES CUMPLIDAS	ACCIONES PROGRAMADAS	RESULTADO	META
80	124	65%	80%

Fuente: Oficina de Control Interno.

Al corte de seguimiento del cuarto trimestre de 2025, la Lotería de Bogotá debía cumplir un total de 53 acciones de mejora, distribuidas de la siguiente manera: 51 internas y 2 externas de la SUPERSALUD.

El porcentaje de ejecución general fue del 85%, dado que se cumplieron 45 acciones, 2 se encuentran pendientes de cierre y 6 acciones fueron incumplidas.

Detalle por planes y responsables

1. Planes Internos:

- **Acciones cumplidas (43):**
 - Secretaría General: 1
 - Subgerencia Comercial y de Operaciones: 1
 - Unidad de Recursos Físicos: 19
 - Unidad de Talento Humano: 7
 - Oficina de Gestión de Tecnologías e Innovación: 4
 - Unidad de Apuestas y Control de Juegos: 4
 - Dirección de Operación de Productos y Comercialización: 6
 - Oficina Asesora de Planeación: 1
- **Acciones pendientes de cierre (2):**
 - Unidad de Apuestas y Control de Juegos
- **Acciones incumplidas (6):**
 - Unidad de Talento Humano: 2
 - Unidad de Apuestas y Control de Juegos: 1
 - Oficina Jurídica: 3

2. SUPERSALUD (acciones externas):

- Cumplidas: 2 (Dirección de Operación de Productos y Comercialización y Oficina de Gestión de Tecnologías e Innovación)

Avances fuera del periodo de análisis

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

Se identificó un avance positivo de 22 acciones de mejora (internas y externas) que fueron cumplidas fuera del periodo de corte, lo que evidencia la voluntad institucional y capacidad de respuesta una vez realizados los seguimientos correspondientes.

Detalle por responsables:

- Planes Internos:
 - Secretaría General: 1
 - Unidad de Recursos Físicos: 3
 - Oficina de Gestión de Tecnologías e Innovación: 1
 - Unidad de Apuestas y Control de Juegos: 5
 - Oficina Asesora de Planeación: 1
 - Oficina Jurídica: 1
 - Oficina Oficial de Cumplimiento: 10

El resultado refleja un fortalecimiento de los procesos responsables en relación con el cumplimiento de las acciones de mejora y la solicitud de prórrogas a la OCI para aquellas acciones que no pudieron ejecutarse dentro del periodo evaluado.

No obstante, las acciones pendientes e incumplidas evidencian la necesidad de:

- Reforzar el seguimiento mensual de los compromisos establecidos.
- Solicitar oportunamente prórrogas conforme al procedimiento institucional.
- Implementar acciones correctivas en los procesos con incumplimientos reiterados.
- Aprovechar los avances fuera del periodo de análisis como evidencia de mejora progresiva y sostenida.

El fortalecimiento de esta gestión contribuye significativamente al incremento del Índice de Control Interno y a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, cumplimiento normativo y transparencia en la gestión pública.

Tabla 15: Porcentaje de Ejecución del Plan Anual de Auditoría

IG-1002 PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA			
ACTIVIDADES EJECUTADAS	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	RESULTADO	META
62	50	99%	90%

Fuente: Oficina de Control Interno.

Al corte del cuarto trimestre de 2025, el Plan Anual de Auditoría de la Lotería de Bogotá presentó un porcentaje de ejecución del 98%, dado que se cumplieron 61,5 de las 62 actividades programadas para la vigencia 2025.

Las 3 actividades pendientes corresponden a:

1. Auditoría a Revisión aspectos MIPG - Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión (FURAG):
El informe definitivo fue radicado mediante memorando n°3-2025-1619 del 09 de octubre de 2025. Se encuentra a la espera de la implementación del plan de mejoramiento por parte del proceso (fecha de corte: 17/10/2025).
2. Informe de acciones de repetición y Comité de Conciliación: Actualmente en fase de consolidación.
3. Informe de seguimiento a la actividad litigiosa: Se encuentra en consolidación.

El alto nivel de cumplimiento alcanzado evidencia la implementación técnica y estratégica del plan conforme a la programación establecida, permitiendo dar continuidad a las acciones de evaluación institucional previstas para el año.

Este desempeño refuerza el rol estratégico de la Oficina de Control Interno (OCI) como segunda línea de defensa dentro del Sistema de Control Interno, asegurando la ejecución de auditorías orientadas a:

- La evaluación del desempeño institucional.
- La verificación de la legalidad y el cumplimiento normativo de los procesos.
- La gestión y mitigación del riesgo institucional.

Asimismo, los resultados permiten generar recomendaciones con valor agregado, fortaleciendo las capacidades operativas, mejorando la toma de decisiones y consolidando una cultura de control y mejora continua en todos los niveles de la entidad.

A continuación, se presenta el avance de la certificación en ISO 37001:2016 en el Sistema de Gestión Antisoborno:

Tabla 16: Certificación en ISO 37001:2016 SGAS

IG-1003 CERTIFICACIÓN EN ISO 37001:2016 SGAS	
ACTIVIDADES EJECUTADAS	ACTIVIDADES PROGRAMADAS

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

Se realizó seguimiento mensual al sistema, se difundieron socializaciones del mismo a todos los colaboradores y se realizó capacitación virtual del SGAS a los distribuidores de la entidad.	Realizar revisiones generales del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) para hacer seguimiento al funcionamiento del Sistema.
--	---

Fuente: Oficina Oficial de Cumplimiento.

Durante el periodo, se llevaron a cabo actividades periódicas de seguimiento mensual al SGAS, incluyendo jornadas de socialización dirigidas a todos los colaboradores y la capacitación virtual de los distribuidores de la entidad, con el objetivo de fortalecer la apropiación y conocimiento del sistema.

Estas acciones cumplieron con lo programado para las revisiones generales del SGAS, permitiendo verificar su correcto funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la norma ISO 37001:2016, contribuyendo a la consolidación de una cultura institucional de prevención y gestión del riesgo de soborno.

Tabla 17: Cumplimiento del Sistema LA/FT/FPADM

IG-1004 CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA LA/FT/FPADM			
ACTIVIDADES FINALIZADAS O EN EJECUCIÓN	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	RESULTADO	META
5	5	100%	100%

Fuente: Oficina Oficial de Cumplimiento.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Oficina del Oficial de Cumplimiento reportó un cumplimiento del 100% en las actividades programadas dentro del Sistema de Prevención y Control del Lavado de Activos, la Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM).

De las cinco actividades planificadas, todas fueron finalizadas o se encuentran en ejecución conforme a su periodicidad, la cual puede ser semestral o anual según lo establecido en los procedimientos internos.

Este resultado evidencia una gestión efectiva del sistema, así como un compromiso institucional con la mitigación de riesgos asociados a lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, garantizando el cumplimiento de los lineamientos normativos y de control interno.

A continuación, se presentan los indicadores de gestión a cargo de la Oficina de Control Disciplinario Interno:

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
 PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

Tabla 18: Indicadores de Gestión de la Oficina de Control Disciplinario Interno

CORTE		IG-1005 EVALUACIÓN DE INDAGACIONES PREVIAS		IG-1006 EVALUACIÓN DE INVESTIGACIONES DISCIPLINARIAS		IG-1007 EVALUACIÓN DE QUEJAS	
		AVANCE	META 2025	AVANCE	META2025	AVANCE	META 2025
2025	4 Tri	N/A	15 indagaciones definidas en la vigencia 2025	1	Definición de 5 procesos disciplinarios que se encuentren en etapa de investigación (auto de prórroga, auto de cierre de investigación o auto de cargos) en la vigencia 2025	100%	100%

Fuente: Oficina Control Interno Disciplinario.

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Oficina de Control Disciplinario Interno reportó un cumplimiento del 100% en los tres indicadores de gestión definidos para la vigencia:

- IG-1005 – Evaluación de Indagaciones Previas: Se evaluaron la totalidad de las noticias disciplinarias registradas en el periodo, manteniéndose en cinco (5) indagaciones definidas para la vigencia.
- IG-1006 – Evaluación de Investigaciones Disciplinarias: Se completó la definición de cinco (5) procesos en etapa de investigación, cumpliendo con la meta establecida para el trimestre.
- IG-1007 – Evaluación de Quejas: Alcanzó también un avance del 100%, cumpliendo con los objetivos trazados.

Estos resultados evidencian una gestión disciplinaria eficiente y oportuna, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la correcta evaluación de los casos reportados durante la vigencia 2025.

5. PILAR NUESTRA GENTE

Este pilar tiene como propósito fortalecer el talento humano de la Lotería de Bogotá, promoviendo un entorno laboral orientado al bienestar, la colaboración y la excelencia. Sus objetivos principales son:

- ✓ Mejorar el clima organizacional, alineado con los valores institucionales.
- ✓ Fomentar una cultura de alto desempeño, centrada en el compromiso y la productividad.
- ✓ Impulsar el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas.
- ✓ Actualizar los perfiles profesionales de los colaboradores, en respuesta a los nuevos retos y proyectos estratégicos de la entidad.

El pilar cuenta con un indicador estratégico y un indicador de gestión, cuyos avances se detallan a continuación.

5.1. MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL IE-11

La medición del clima organizacional constituye una herramienta estratégica para valorar la percepción de los servidores públicos frente a su entorno laboral, las condiciones de trabajo, y los factores que influyen en su motivación, desempeño y bienestar. Este indicador permite identificar oportunidades de mejora que impactan directamente en la gestión del talento humano, el fortalecimiento de la cultura institucional y el incremento del compromiso organizacional.

Tabla 19: Ejecución del Plan de Acción de Clima Organizacional

ACTIVIDADES EJECUTADAS 2025	ACTIVIDADES PROGRAMADAS 2025	RESULTADO
5	7	71%

Fuente: Unidad de Talento Humano.

Durante el cuarto trimestre de 2025, se reporta un avance del 71% en la ejecución del Plan de Acción de Clima Organizacional. Del total de siete (7) actividades programadas:

- 1 actividad finalizada
- 4 actividades en ejecución
- 2 actividades sin iniciar

Este resultado refleja un progreso parcial que evidencia esfuerzos encaminados al fortalecimiento del ambiente laboral, aunque se requiere priorizar las actividades pendientes y dar continuidad a las que están en ejecución para lograr el cumplimiento total de los compromisos

establecidos. Se recomienda intensificar la implementación de las acciones en curso y las pendientes, asegurando una gestión integral del clima organizacional que contribuya al bienestar de los colaboradores y al fortalecimiento de la cultura institucional..

6. PILAR TECNOLOGIA

Este pilar tiene como objetivo fortalecer la transformación digital de la Lotería de Bogotá, a través de iniciativas que optimicen los procesos institucionales y potencien la oferta de valor a través de herramientas tecnológicas. Entre sus principales propósitos se destacan:

- ✓ Diseñar y consolidar canales digitales para la comercialización de los productos de la Lotería.
- ✓ Migrar los servidores institucionales a la nube, garantizando mayor disponibilidad, seguridad y escalabilidad.
- ✓ Renovar el modelo de servicios de TI, aprovechando las nuevas herramientas tecnológicas adquiridas.
- ✓ Modernizar y estabilizar los aplicativos CORE, financieros y administrativos, que soportan la operación.
- ✓ Implementar buenas prácticas en el desarrollo de software, orientadas a la eficiencia y la sostenibilidad tecnológica.

Este pilar cuenta con tres indicadores estratégicos y un indicador de gestión, cuyos avances se presentan a continuación.

6.1. PETI IE-12

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) orienta las iniciativas tecnológicas de la Lotería de Bogotá, alineándolas con los objetivos institucionales y garantizando la sostenibilidad digital de sus operaciones. Este indicador evalúa el nivel de cumplimiento de las actividades previstas en el marco del plan.

Tabla 20: Ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información

ACTIVIDADES EJECUTADAS	META	RESULTADO	META
9	9	100%	100%

Fuente: Oficina de Gestión Tecnológica y de Innovación.

Durante el cuarto trimestre de 2025, se ejecutaron la totalidad de las nueve (9) actividades programadas en el marco del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), alcanzando un cumplimiento del 100% frente a la meta establecida. Este desempeño refleja una

www.loteriadebogota.com - cliente@loteriadebogota.com
PBX (57) 1 335 1535 - Carrera 32A # 26 -14

ejecución eficiente y oportuna de las iniciativas tecnológicas planificadas, contribuyendo a la modernización institucional, la mejora de procesos internos y el fortalecimiento de las capacidades digitales de la entidad.

6.2. POLÍTICA DE SEGURIDAD DIGITAL Y POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL

Durante el cuarto trimestre de 2025, la Lotería de Bogotá reporta un avance del 62 % en la implementación de las acciones contempladas en la Política de Seguridad Digital y la Política de Gobierno Digital, componentes estratégicos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Estas acciones continúan siendo objeto de seguimiento y evaluación por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).

En este trimestre se adelantaron actividades clave, entre las que se destacan:

- Actualización y socialización de las políticas de seguridad de la información para todos los procesos.
- Consolidación y categorización de los activos de información por área y tipo de riesgo.
- Implementación del instrumento de gestión de riesgos de seguridad de la información y su primera versión piloto aplicada a procesos críticos.
- Diseño e implementación de protocolos de monitoreo y control de incidentes de seguridad digital.
- Capacitación virtual dirigida a colaboradores y proveedores sobre buenas prácticas de seguridad y protección de datos institucionales.

Este progreso refleja un avance técnico y operativo significativo, fortaleciendo los mecanismos de protección de la información institucional y asegurando la continuidad de la operación digital de la entidad. Asimismo, evidencia el compromiso de la Lotería de Bogotá con la mejora continua, el cumplimiento de los lineamientos del Gobierno Nacional y la consolidación de un entorno digital seguro y confiable. Se espera que, manteniendo el ritmo de ejecución, se alcancen las metas establecidas para el cierre de la vigencia 2025..

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

El seguimiento al cuarto trimestre de 2025 evidencia que, aunque la Lotería de Bogotá mantiene avances significativos en diversos frentes, es indispensable fortalecer los mecanismos de reporte y control interno. La información no oportuna de algunas áreas limita la capacidad de análisis y afecta la trazabilidad de los resultados.

En este sentido, el reporte trimestral se constituye en un insumo estratégico, más allá de un requisito administrativo. Orienta la toma de decisiones, asegura la transparencia institucional y permite anticipar riesgos. Los jefes de oficina, como primera línea de defensa, tienen la responsabilidad directa de garantizar que la información esté consolidada, actualizada y reportada dentro de los tiempos establecidos. La ausencia de reporte de la Unidad Financiera y Contable, encargada de los indicadores de rentabilidad y transferencias, y de la Gerencia responsable del Plan de Responsabilidad Social, representa una alerta institucional que debe corregirse de inmediato. Estos vacíos afectan la trazabilidad, limitan el análisis comparativo y reducen la capacidad de mostrar resultados consistentes frente a los compromisos misionales y sociales de la entidad.

Oportunidades clave identificadas:

- ❖ Impulsar correctivos inmediatos en el Plan de Ventas: el canal web se encuentra en un 65 % de cumplimiento, lo que requiere acciones en experiencia digital, mercadeo y acompañamiento comercial.
- ❖ Reforzar el cumplimiento de planes de mejoramiento: con un avance del 67 % frente a la meta del 80 %, se requieren compromisos más estrictos de las áreas rezagadas, así como un control cruzado con la Oficina de Control Interno.
- ❖ Recuperar el rezago en clima organizacional: con un cumplimiento del 41,7 %, es necesario priorizar actividades de alto impacto en bienestar y motivación de los equipos para asegurar el logro de la meta anual.
- ❖ Mantener la articulación tecnológica: aunque el PETI alcanzó el 100 %, se debe garantizar la sostenibilidad de los avances, especialmente en seguridad digital (62 % de avance) y gobierno digital, cuyo progreso aún es parcial.

En conclusión, la principal oportunidad radica en convertir el ejercicio de reporte en una práctica de gestión estratégica. La alta dirección debe reforzar el mensaje de que, sin información oportuna, precisa y verificable, los indicadores pierden su valor como instrumentos de planeación, control y mejora continua.

ASPECTOS POSITIVOS DEL INFORME CUARTO TRIMESTRE 2025

- ✓ Comunicación digital sobresaliente: interacción y visualizaciones en aumento frente a periodos anteriores, consolidando la presencia institucional en medios digitales.

- ✓ Atención al ciudadano de excelencia: satisfacción telefónica del 90 % y presencial destacada, reflejando eficiencia en la prestación del servicio.
- ✓ Control interno robusto: el Plan Anual de Auditoría reportó un 98 % de ejecución, asegurando vigilancia efectiva y agregando valor en la gestión.
- ✓ Prevención de riesgos financieros y reputacionales: cumplimiento del 100 % en el Sistema LA/FT/FPADM, consolidando estándares de transparencia.
- ✓ Planes de mejoramiento con avances positivos: ejecución del 85 % de las acciones, evidenciando fortalecimiento de los procesos y capacidad de respuesta frente a hallazgos.
- ✓ Transformación digital en marcha: ejecución del 100 % de las actividades del PETI y 62 % de la Política de Seguridad Digital, reflejando eficiencia institucional y compromiso con la modernización.
- ✓ Desempeño institucional consolidado: resultados en Índice de Control Interno (ICI 98,3 puntos, 116 % de cumplimiento) y otros indicadores estratégicos superaron las metas, fortaleciendo la gestión administrativa y estratégica.
- ✓ Resultados en responsabilidad social y transferencias: crecimiento del 23 % en transferencias al sector salud e investigación frente al mismo periodo del año anterior, evidenciando gestión eficiente de recursos y cumplimiento de la función misional de la Lotería de Bogotá.

Firmado
digitalmente por
NEIRA SANCHEZ
LUIS ALBERTO NEIRA SANCHEZ LUIS
ALBERTO
Luis Alberto Neira Sánchez
Jefe Oficina Asesora de Planeación (E)

Revisó: Luis Alberto Neira Sánchez jefe Oficina Asesora de Planeación (E)
Elaboró: Michael Medina Ulloa – Contratista Oficina Asesora de Planeación
Neyla Carolina Sanabria - Contratista Oficina Asesora de Planeación