

# ESTUDIO TÉCNICO DEL SECTOR

## LOTERIA DE MEDELLÍN

Septiembre 12 de 2023

2. RESEÑA HISTÓRICA.....	10
3. MARCO LEGAL .....	12
3.1 Normas relacionadas con Lotería de Medellín .....	13
3.2 Normas propias Modernización Institucional .....	40
3.3 Conclusiones normatividad .....	41
4. ANÁLISIS EXTERNO .....	42
4.1 Entorno Político .....	43
4.1.1 Plan Desarrollo de Antioquia 2020 -2023 – Unidos por la Vida. ....	44
4.1.2 Plan Estratégico Lotería de Medellín 2020 - 2023 .....	44
4.2 Entorno Económico .....	51
4.3 Entorno social .....	53
4.4 Entorno Tecnológico .....	56
5. ANÁLISIS FINANCIERO .....	60
5.1. Análisis Financiero 2020-2023.....	60
5.1.1. Presupuesto De Ventas De Lotería .....	61
5.1.2. Presupuesto De Ingresos De Apuestas Permanentes .....	61
5.1.3. Otros Ingresos Operacionales .....	62
5.1.4. Presupuesto De Costos De Operación.....	63
5.1.5. Premios De Lotería Y Reserva Técnica .....	63
5.1.6. Descuento A La Red De Distribución .....	64
5.1.7. Gastos De Administración Y Operación (GMAO) .....	64
5.1.8. Impresión De Billetes .....	65
5.1.9. Provisiones, Depreciaciones Y Amortizaciones .....	66
5.1.10. Amortización Del Pasivo Pensional.....	66
5.1.11. Techos Presupuestales Para GMAO.....	67
5.1.12. Ingresos Financieros .....	67
5.1.13. Proyección De Las Cuentas Del Balance General.....	67
5.1.14. Deudores.....	67

5.1.15.	<b>Activos fijos</b> .....	68
5.1.16.	<b>Créditos diferidos</b> .....	69
5.2.	<b>Estados Financieros Proyectados para el PEI</b> .....	70
5.2.1.	<b>Estado De Resultados 2020 - 2023 para el PEI</b> .....	70
5.2.2.	<b>Análisis Vertical Y Horizontal Del Estado De Resultados 2020 – 2023 para el PEI</b> .....	71
5.2.3.	<b>Estado De Resultados Por Unidad De Negocio para el PEI</b> .....	71
5.2.4.	<b>Análisis De Los GMAO Y Resultados Por Unidad De Negocio para el PEI</b> .....	74
5.2.5.	<b>Estado De Flujo De Efectivo Proyectado para el PEI</b> .....	74
5.2.6.	<b>Balance General Proyectado para el PEI</b> .....	76
5.2.7.	<b>Transferencias A La Salud Esperadas para el PEI</b> .....	77
5.2.8.	<b>Indicadores Financieros Meta 2020 – 2023 para el PEI</b> .....	77
5.2.9.	<b>Indicadores De Generación De Valor para el PEI</b> .....	79
5.3.	<b>Estados Financieros Proyectados 2023-2025</b> .....	79
5.3.1.	<b>Proyección de Costos y excedentes mínimos de la Lotería de Medellín abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	79
5.3.2.	<b>Presupuesto de gastos de administración abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	80
5.3.3.	<b>Estado de resultados abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	85
5.3.4.	<b>Estado de flujos de tesorería abril de 2023 a diciembre de 2025</b>	86
5.3.5.	<b>Estado de situación financiera abril de 2023 a diciembre de 2025</b>	86
5.3.6.	<b>Indicadores financieros abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	87
5.3.7.	<b>Índice de cobertura del patrimonio técnico abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	87
5.3.8.	<b>Índice de cobertura de las reservas técnicas abril de 2023 a diciembre de 2025</b> .....	88
6.	<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	88
6.1.	<b>Objeto Social</b> .....	90

6.2. Misión.....	91
6.3. Visión .....	92
6.4. Política de Calidad .....	92
6.5. Valores corporativos.....	93
6.6. Mapa de Procesos o Cadena de Valor.....	93
6.7. Procesos .....	95
6.8. Productos .....	97
6.8.1. Lotería de Medellín.....	97
6.8.2. Extra-Lotería de Medellín .....	99
6.8.3. Raspa & Listo .....	99
6.9. Servicios .....	102
6.9.1. Lottired.....	103
6.9.2. Recargas.....	104
6.9.3. WEB Lotería de Medellín .....	104
6.9.4. Atención al usuario Interno y Externo.....	104
6.9.5. Mesa de ayuda.....	105
6.9.6. Monarca .....	105
6.9.7. SID.....	106
6.9.8. CRM.....	106
6.10. PQRSD .....	106
6.11. NUESTRAS MARCAS.....	108
6.12. SOCIEDAD Y CONCESIÓN .....	109
6.12.1. Sociedad de Capital Público departamental -SCPD- .....	109
6.12.2. Concesión de las Apuestas permanentes o Chance .....	110
6.13. ENTES REGULADORES .....	110
6.13.1. Coljuegos.....	110
6.13.2. Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar -CNJSA-.....	110
6.13.3. Contaduría General de la Nación.....	111
6.13.4. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-.....	111

6.13.4. Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-	111
6.14. ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL	111
6.14.1. Asamblea Departamental de Antioquia	111
6.14.2. Contraloría General de Antioquia	112
6.14.3. Contraloría General de la República	112
6.14.3. Procuraduría General de la Nación	112
6.15. AFILIACIONES	113
6.15.1. FEDELCO	113
6.15.2. CIBELAE	113
6.16. TALENTO HUMANO	113
6.16.1. Estructura organizacional	113
6.16.2. Conformación de la planta	114
6.16.3. Tipo de Vinculación	114
6.16.4. Planta de Cargos	114
6.18. MANUAL DE FUNCIONES	116
7. CONTRATACIÓN MODERNIZACION ORGANIZACIONAL	116
7.1. Descripción de la necesidad a contratar	116
7.2. Objeto	119
7.3. Fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de contratación	119
7.4. Análisis que soporta el valor estimado	119
7.5. CDP	120
7.6. Justificación de los factores de selección que posteriormente permitan identificar la oferta más favorable para la entidad	120
7.6.1. DOCUMENTOS DE CARÁCTER JURÍDICO	121
7.6.2. Carta de presentación de la propuesta	121
7.6.3. Fotocopia del documento de identidad	121
7.6.4. Inscripción Registro Profesional Junta Central De Contadores	121
7.6.5. Certificado de la Cámara de Comercio o documento	

<i>equivalente</i> .....	122
<b>7.6.6. Acta de autorización para presentar propuesta y suscribir el contrato</b> .....	122
<b>7.6.7. Acreditación de documentos de personas jurídicas extranjeras sin sucursal o domicilio en Colombia</b> .....	123
<b>7.6.8. Documento de conformación del Consorcio o Unión Temporal</b> 123	
<b>7.6.9. Contenido del documento de Constitución del Consorcio o Unión Temporal</b> .....	123
<b>7.6.10. Condiciones de los Integrantes del Consorcio - Unión Temporal</b> 124	
<b>7.6.11. Garantía de seriedad de la propuesta:</b> .....	124
De conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.1.2.3.1.9. del Decreto 1082 de 2015, el oferente deberá otorgar a favor de la “Lotería de Medellín”, como mecanismo de cobertura del riesgo derivado del incumplimiento de la oferta, una garantía de seriedad, en los siguientes eventos: .....	124
<b>7.6.12. Certificación sobre pago de aportes al Sistema de Seguridad Social integral y Parafiscales</b> .....	125
<b>7.6.13. Registro Único Tributario RUT</b> .....	126
<b>7.6.14. Certificado de inscripción y clasificación en el Registro Único de Proponentes – RUP</b> .....	127
<b>7.6.15. Certificado de no responsabilidad fiscal</b> .....	127
<b>7.6.16. Certificado de antecedentes disciplinarios y judiciales</b> .....	127
<b>7.6.17. Certificado SGSST</b> .....	128
<b>7.6.18. Certificado de inhabilidades por delitos sexuales contra menores:</b> 128	
<b>7.6.19. Certificado del Registro Nacional de Medidas Correctivas:</b> .....	128
<b>7.6.20. DOCUMENTOS DE CARÁCTER FINANCIERO</b> .....	128
<b>7.6.21. Capacidad Financiera.</b> .....	129
<b>7.6.22. Indicadores de capacidad organizacional</b> .....	129
<b>7.6.23. Proponentes Extranjeros</b> .....	129

7.6.24.	<b>DOCUMENTOS DE CARÁCTER TÉCNICO.....</b>	130
7.6.25.	<b>Experiencia .....</b>	130
7.6.26.	<b>Formación académica y experiencia del equipo mínimo de trabajo</b> 132	
7.6.27.	<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....</b>	135
	<b>Análisis y procedimiento para la evaluación de las propuestas .....</b>	135
7.6.28.	<b>Verificación de requisitos habilitantes .....</b>	135
7.6.29.	<b>Aclaración de las propuestas.....</b>	135
7.6.30.	<b>Evaluación de las propuestas .....</b>	135
7.6.31.	<b>Criterios de calificación:.....</b>	135
7.6.32.	<b>Experiencia específica del proponente – hasta 200 puntos</b> 136	
8.1.1.	<b>Equipo de trabajo hasta 200 puntos .....</b>	137
7.6.33.	<b>Apoyo Industria Nacional - MÁXIMO 90 PUNTOS.....</b>	138
7.6.34.	<b>DOCUMENTOS PARA ACREDITAR CONDICIONES ESPECIALES EN CASO DE EMPATE DE OFERTAS.....</b>	139
7.6.35.	<b>Acreditación de empleados en las condiciones de discapacidad .....</b>	139
7.6.36.	<b>PROPUESTA ECONÓMICA.....</b>	140

## 1. INTRODUCCIÓN

La Lotería de Medellín es la titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia, para ello opera y comercializa su producto principal la Lotería de Medellín. También otorga y supervisa la concesión de apuestas permanentes para todo el Departamento; adicionalmente a través de la Sociedad de Capital Público Departamental concede las autorizaciones para los juegos promocionales y las rifas que se pretendan realizar en el territorio Departamental.

En busca el diseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín, necesaria para fortalecer la operación, comercialización y control de los juegos de suerte y azar a cargo de la Entidad. Este documento presenta el soporte técnico sectorial para la reorganización de la Entidad, a partir del diagnóstico de la institución, el modelo de operación, la gestión de riesgos, el contexto externo e interno y la modernización de la entidad teniendo en cuenta su objetivo, misión, visión, funciones, facultades, mapa de procesos, estructura y propuestas de marco legal a desarrollar, orientado a rediseñar la estructura administrativa, a modificar la planta de empleos, a actualizar la escala salarial y el manual específico de funciones y de competencias laborales.

La modernización de la Lotería de Medellín se enfoca esencialmente hacia el desarrollo acordado en la Ordenanza Departamental No. 17 del 13 de agosto de 2008 y las nuevas líneas de negocio, que consiste en realizar todas las operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar (artículos 336 – 362 C.P.) bien en forma directa o a través de terceros, con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, bajo un régimen propio. Aprovechando su infraestructura tecnológica, también podrá explotar cualquier actividad comercial o juegos no comprendidos dentro del régimen de monopolios. La administración y/o operación de la lotería tradicional y de los demás juegos de su competencia de acuerdo con la ley.

La Lotería de Medellín adecuará su enfoque estratégico planteado en el objetivo, misión, visión, de igual forma adaptará el mapa de procesos y la estructura organizacional, fortaleciendo y asumiendo nuevas funciones, facultades y la nivelación salarial para prevenir los riesgos de operación. Así mismo, actuará con mayor presencia territorial a través de la comercialización y venta de sus productos de funciones de manera más eficaz, eficiente y efectiva.

Atendiendo lo dispuesto en la cláusula 18 de la Convención Colectiva 2023-2027, el proyecto de modernización de la Entidad se propone con el fin de mejorar los procesos, redistribuir funciones y cargas de trabajo y ajustar los perfiles al desarrollo de los nuevos planes y programas que tiene la Entidad, de tal forma que se cumpla con las metas que se ha propuesto.

Teniendo en cuenta que en la Lotería de Medellín existe una relación laboral con los empleados que hace como diferencia entre empleado público y trabajador oficial radica



básicamente en que el primero se rige por una relación legal y reglamentaria, esto es, establecida por ley o reglamentos, cuya modificación solo puede ser realizada por normas de la misma jerarquía de aquellas que las crearon.

Los trabajadores oficiales tienen una vinculación contractual, en donde existe la posibilidad de la previa deliberación sobre las condiciones y de las prestaciones correspondientes. Así pues, el trabajador oficial se rige por el contrato laboral de trabajo, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo y cualquier adición o modificación de las actividades a desarrollar por parte de trabajador, se realizan modificando dicho contrato.

Las plantas de empleos temporales aplican para los empleos señalados en el campo de aplicación de la Ley 909 de 2004, es decir, para los empleados públicos que laboran en este caso en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, cuya relación es legal y reglamentaria, y no para los trabajadores oficiales que se vinculan a la entidad mediante contrato de trabajo. En otras palabras, la generalidad en este tipo de entidades es que predominan los trabajadores oficiales y la planta de empleados públicos es mínima.

En este orden de ideas, para Empresas Industriales y Comerciales del Estado como es el caso de la Lotería de Medellín lo más recomendable es ampliar su planta de trabajadores oficiales y hacer las contrataciones que se requieran para el normal funcionamiento de la empresa, en lugar de crear plantas temporales de empleados públicos.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la capacidad disponible de la Lotería de Medellín en materia de recurso humano no es la adecuada frente a las funciones tiene legalmente asignadas y los retos que debe cumplir, ni a los requerimientos de los usuarios institucionales, por lo que es preciso fortalecer la estructura organizacional y ampliar la planta de personal, que permita atender de manera oportuna y eficiente a los ciudadanos, en los temas de competencia de la entidad.

La modernización institucional que se propone para la Lotería de Medellín se basa en el cumplimiento de la misión que debe cumplir la Entidad: *“Crear oportunidades que hagan realidad los sueños e ilusiones de nuestros apostadores, a través de los juegos de suerte y azar, generando confianza y transparencia, promoviendo el potencial humano y el uso de tecnologías, para transferir más recursos a la salud”*.

De lo anterior se desprende que le corresponde a la Lotería de Medellín de generar los recursos para los servicios de salud, y para el efecto debe propender por el desarrollo de las funciones de la planta del personal y su estructura organizacional con una visión estratégica, lo cual se logrará aplicando las mejoras que se han destacado en el desarrollo de este documento y mediante una nueva estructura que permita el cumplimiento de estas de una forma efectiva, eficaz y eficiente.

## 2. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de Lotería de Medellín se remonta al domingo 11 de agosto de 1822, cuando por primera vez se jugó en Antioquia la denominada Lotería de Beneficencia y Asistencia Pública. Creada, con el objetivo de captar recursos para el mantenimiento de las vías y mejorar las comunicaciones terrestres. Un siglo después, la ley 64 de 1923, autorizó a los departamentos a establecer una lotería con premios en dinero, cuya utilidad se destinaría a la asistencia pública, creando entonces la Lotería de Beneficencia y Trabajo.

En 1936 se transforma en Lotería de Medellín, Beneficencia y Carretera al Mar y establece la destinación del 35% de sus utilidades a la construcción de la carretera al mar.

La Lotería de Medellín, propiamente dicha es creada por la Ordenanza 23 del 20 de diciembre de 1954, emanada del Consejo de Antioquia. La Lotería de Medellín, Beneficencia y Carretera al Mar se transforman en Lotería de Medellín y se establece que la totalidad de las utilidades de la Lotería y el impuesto de loterías foráneas sería destinada a la asistencia pública.

El 22 de noviembre de 1955, La lotería de Medellín obtiene la personería jurídica. Doce años después mediante Ordenanza número 4 del 28 de noviembre de 1967 fue creado el Servicio Seccional de Salud de Antioquia, al cual la Lotería transfiere sus utilidades para el desarrollo de los planes de salud del departamento. A partir de la vigencia de esta Ordenanza, la Lotería de Medellín funciona como establecimiento público de carácter departamental, con patrimonio propio, autonomía administrativa y personería jurídica

Mediante otra Ordenanza, la número 4 del 16 de diciembre de 1992, la Asamblea de Antioquia autorizó a Lotería de Medellín a participar en la constitución de una Empresa de Economía Mixta o Industrial y Comercial del Estado.

Otra fecha histórica para la entidad es el 23 de noviembre de 1995 con la aprobación por parte de la Asamblea Departamental de la Ordenanza 46 por medio de la cual se autorizó la transformación o conversión de la Lotería de Medellín de Establecimiento Público en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de Orden Departamental.

En el año 2001, El congreso de Colombia expidió la ley 643 "Por la cual se fija el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar" con la cual se define la facultad exclusiva del estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y se estableció que la vigilancia sería ejercida por intermedio de la Superintendencia Nacional de Salud. Con esta ley Benedan deja de transferir directamente los recursos a la salud, siendo la Súper salud quien se encarga de administrar y transferir estos recursos

La Lotería de Medellín realiza todas las operaciones comerciales y administrativas convenientes para la Explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, bien sea en forma directa o a través de terceros, comercializando la Lotería de Medellín con Distribuidores de cualquier parte del país.

Los sorteos de la Lotería de Medellín se realizan cada viernes con la presencia de los delegados de la Entidad y los Organismos de Control pertinentes, para asegurar la transparencia y Credibilidad

El seis de agosto del 2004 la Lotería de Medellín recibe el otorgamiento del certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, a la administración y comercialización de la Lotería de Medellín, para los años siguientes ocupa el primer lugar entre 15 loterías del país así: año 2005 calificación de 76.80 y para el año 2006 la calificación de 87.82 como la empresa con Menor Riesgo de Corrupción en el sector de los Juegos de Suerte y Azar.

Desde el año 2009 la Entidad adelantó y dinamizó su Sistema Integrado actualizándose en la Norma ISO 9001 y la certificación en la Norma Técnica de la Gestión Pública NTGP1000 articulado con el MECI.

El Portal de venta de lotería de la Lotería de Medellín LottiRed.Net, nace el 27 de mayo de 2011 con la necesidad de incursionar en el mundo de la tecnología y diversificar el portafolio de productos y servicios que hasta ese momento ofrecía la compañía. Inicialmente solo se jugaba la Lotería de Medellín, hoy el portal se sigue fortaleciendo con la venta de otras loterías y con una mirada a implantar la venta a nivel internacional.

Mediante Ordenanza 041 del 02 de octubre de 2017 emitida por la Honorable Asamblea Departamental de Antioquia, en uso de sus facultades Legales, en especial las contenidas por el artículo 300 numeral 7° de la Constitución Política de Colombia, la Ley 489 de 1998, la Ley 643 de 2001 entre otras, modifica la denominación de la Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden departamental Beneficencia de Antioquia –BENEDAN- a denominarse “LOTERÍA DE MEDELLÍN”.

Nos encontramos ubicados en la carrera 47 49 -12, nuestra línea de Atención al Cliente es 01800941160, fax 5115855 ext.1259. Página web [www.loteriademedellin.com.co](http://www.loteriademedellin.com.co), la atención al público es 7:30 am – 12:00 m y 13:30 a 17:30horas.

### 3. MARCO LEGAL

La Ordenanza Departamental No. 17 del 13 de agosto de 2008, consiste en realizar todas las operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar (artículos 336 – 362 C.P.) bien en forma directa o a través de terceros, con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, bajo un régimen propio, aprovechando su infraestructura tecnológica. También podrá explotar cualquier actividad comercial o juegos no comprendidos dentro del régimen de monopolios, la administración y/o operación de la lotería tradicional y de los demás juegos de su competencia de acuerdo con la ley.

El patrimonio de la Lotería de Medellín es el que tiene en la actualidad y en ningún caso podrá destinarlo para fines diferentes a los contenidos en la Ordenanza o Decreto Ordenanza 0819 de 1996.

Los objetivos estratégicos de la Lotería de Medellín como titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia y en cumplimiento de su obligación de destinar los dineros recaudados al sistema de salud por la venta de loterías y de aquellos juegos de suerte y azar que controla y supervisa en el departamento, se articulan a los propósitos del **El Plan de Desarrollo de Antioquia 2020-2023 “Unidos por la Vida**.

Por su parte, el **Plan Estratégico de la Lotería de Medellín** tiene como misión: *“Crear oportunidades que hagan realidad los sueños e ilusiones de nuestros apostadores, a través de los juegos de suerte y azar, generando confianza y transparencia, promoviendo el potencial humano y el uso de tecnologías, para transferir más recursos a la salud”,* dentro de los objetivos fundamentales propuestos en el Plan Estratégico

Por otra parte y con la entrada en vigencia de la Ley 643 de 2001, indica que el monopolio de que trata la presente ley se define como la facultad exclusiva del Estado para **explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar** todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación.

La Lotería de Medellín opera en el marco de la normatividad antes señalada, como titular. las rentas del monopolio rentístico de todos los juegos de suerte y azar, salvo los recursos destinados a la investigación en áreas de la salud que pertenecen a la nación.

De hecho, el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar será ejercido de conformidad con lo dispuesto en la presente ley. La explotación, organización y administración de toda modalidad de juego de suerte y azar estará sujeta a esta ley y a su reglamentación, expedida por el Gobierno Nacional, la cual es de obligatoria aplicación en todo el territorio del país, cualquiera sea el orden o nivel de gobierno al que pertenezca la dependencia o

entidad administradora bajo la cual desarrolle la actividad el operador. La vigilancia será ejercida por intermedio de la Superintendencia Nacional de Salud.

### 3.1 Normas relacionadas con Lotería de Medellín

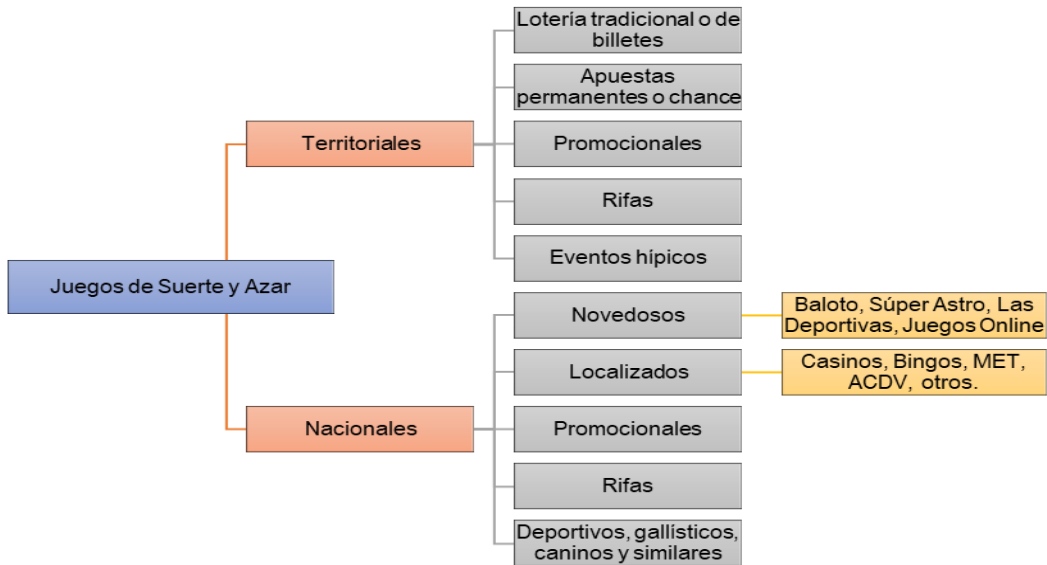
La **Constitución Política de Colombia**, establece en su artículo 336 que *"ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley", específicamente, para el sector económico de operación, "las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud"*.

El marco regulatorio del sector de Juegos de Suerte y Azar en Colombia está compuesto por leyes, decretos, resoluciones y acuerdos reglamentados por instituciones como el Congreso de la República, el Ministerio de Hacienda, COLJUEGOS y el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar; y ha tenido cuatro tipos de modificaciones:

1. Modificaciones relacionadas con la reglamentación y la operación de las diferentes modalidades de juego.
2. Imposición y/o flexibilización de condiciones o requisitos para la operación.
3. Modificaciones referentes a las instituciones encargadas del control, fiscalización y administración de los recursos de JSA.
4. Cambios exógenos al sector.

Además, el sector también está reglamentado por normativas como el Código Penal y el Estatuto Tributario.

La **Ley 643 de 2001**, fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, como *"la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación"*; y define los Juegos de Suerte y Azar como *"aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad"*, estos se componen por las siguientes categorías tanto en el orden territorial como nacional:



**Mercado de los juegos de suerte y azar en Colombia**

El Capítulo III de la misma Ley, define el régimen de las Loterías tradicionales o de billetes, como la *“modalidad de juego de suerte y azar realizada en forma periódica por un ente legal autorizado, el cual emite y pone en circulación billetes indivisos o fraccionados de precios fijos singularizados con una combinación numérica y de otros caracteres a la vista obligándose a otorgar un premio en dinero, fijado previamente en el correspondiente plan al tenedor del billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora”*, y distingue entre sorteos ordinarios y sorteos extraordinarios con base en el número de sorteos y en el plan de premios a distribuir, siempre procurando la eficiencia de los mismos y las garantías al apostador.

La **Ley 1393 de 2010**, en su Artículo 11 denominado: Comercialización de lotería a través de canales electrónicos, adiciona el siguiente párrafo al Artículo 11 de la Ley 643 de 2001, así: *“Párrafo. La comercialización de lotería tradicional se podrá efectuar por medio de canales electrónicos, sin que por ello se conviertan en juegos novedosos, de acuerdo con la reglamentación que para tal fin expida el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar”*.

El **Decreto Único Reglamentario 1068 de 2015** expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en su Parte 7 “MONOPOLIO RENTÍSTICO DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR” Título 1 “JUEGO DE LOTERÍA TRADICIONAL O DE BILLETES” tiene por objeto *“reglamentar la explotación, organización, administración, operación, control y fiscalización del juego de lotería tradicional de billetes de que trata el Capítulo III de la Ley 643 de 2001, modificada por la Ley 1393 de 2010”*.

Este Decreto, en su Artículo 2.7.1.2.6 Formulación de los planes de premios, modificado por el Artículo 1 del Decreto Nacional 1494 de 2021, establece que *“Los planes de premios para los sorteos ordinarios y extraordinarios de los operadores del juego de lotería*

tradicional o de billetes, serán aprobados por el órgano máximo de dirección del administrador de la lotería, según lo previsto por el artículo 18 de la Ley 643 de 2001, atendiendo las necesidades del mercado y la capacidad financiera de la empresa, condiciones que se establecerán por medio de los estudios técnicos de administración de riesgos, financieros y de mercados”. Adicionalmente, dispone entre otras, los siguientes términos:

- El valor del plan de premios será mínimo del 40% de la emisión. El valor de los sorteos promocionales e incentivos estará excluido del plan de premios.
- El plan de premios de los sorteos extraordinarios deberá, cuando menos, ser superior en 1.5 veces al valor del plan de premios del sorteo ordinario. En caso de operación de sorteos extraordinarios en forma asociada, se tomará como referencia el plan de premios de mayor valor de los sorteos ordinarios de sus loterías socias, observando en ambos casos el régimen de reservas y de patrimonio técnico mínimo, aplicable a los sorteos ordinarios.
- El valor del premio mayor contemplado en un plan de premios no podrá superar el valor depositado en el fondo de reservas, ni el valor del patrimonio técnico de la empresa que esté operando o pretenda operar dicho juego. Tampoco podrá ser superior al cincuenta por ciento (50%) del valor del plan de premios. El valor del patrimonio técnico se establecerá deduciendo del patrimonio total, el valor de las utilidades del período.
- Cada cambio de plan de premios se determinará si con el volumen de ventas proyectado, la entidad operadora alcanza el punto de equilibrio y genera suficientes reservas técnicas para cubrirlos riesgos que conlleva el plan de premios.
- Las empresas operadoras del juego de lotería tradicional o de billetes, durante la vigencia del plan de premios ordinario, podrán efectuar redistribuciones a este, previa autorización del máximo órgano de dirección de la lotería. Esta modificación consistirá en redistribuciones internas de las cantidades del plan de premios ordinario, y en ningún caso podrán implicar modificación del valor de la emisión, del valor del billete y del valor total del plan de premios de los sorteos ordinarios. Para realizar las redistribuciones la entidad deberá acreditar una razón de cubrimiento de su fondo de reservas técnicas para pago de premios, de al menos dos veces el valor del premio mayor a ofrecer al público.

La redistribución interna de las cantidades del plan de premios es adicional a las modificaciones al plan de premios, permitidas en el artículo 2. 7. 1.2. 12 del decreto.

En Artículo 2.7.1.2.12 Vigencia de los planes de premios de los sorteos ordinarios y extraordinarios, modificado por el Artículo 2 del Decreto Nacional 1494 de 2021, establece que “*Los planes de premios de las empresas operadoras del juego de lotería tradicional o de billetes, aprobados de acuerdo con lo establecido por el artículo 18 de la Ley 643 de 2001, tendrán la vigencia señalada por el máximo órgano de administración, y podrán ser modificados, de acuerdo con las necesidades del mercado, cumpliendo los procedimientos y requisitos establecidos en el Capítulo 1, Título 1, Parte 7 Libro 2 del presente decreto*”.

Con base en el Artículo 2.7.1.2.7, cuando se cambie el valor de la emisión, se debe realizar

un estudio de mercados consultando fuentes primarias y/o secundarias, para definir las características de los planes de premios. Para consultar las fuentes primarias se realizará el correspondiente trabajo de campo, aplicando instrumentos de recolección de información a los consumidores, a los distribuidores y vendedores, y utilizando procedimientos estadísticos de reconocido valor científico y técnicas de análisis de mercados. Las fuentes secundarias serán los registros estadísticos de la industria y la economía en su conjunto y los propios registros de la empresa. El estudio podrá contratarse con una firma externa o podrá ser adelantado por la entidad operadora del juego de lotería tradicional o de billetes, y deberá obtener evidencia cuanto menos sobre los siguientes aspectos:

1. Motivaciones y hábitos de compra de los consumidores de juegos de suerte y azar.
2. Estudio de oferta caracterizando los competidores y comparando la aceptación de sus productos.
3. Análisis de precios del producto ofrecido.
4. Análisis de la estructura comercial incluyendo estudios de red de comercialización, puntos de venta, campañas promocionales y publicidad.
5. Análisis de los resultados del plan de premios que prevé cambiar, indicando las razones comerciales, financieras, administrativas y de mercado por las cuales el plan de premios debe ser objeto de cambio.

El Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, en búsqueda de una mayor eficiencia en el monopolio de juegos de suerte y azar, y la generación de mayores recursos para la salud, realizó un trabajo conjunto con los gremios, para consolidar una reglamentación encaminada principalmente a la dinamización de los juegos de suerte y azar del nivel territorial (Lotería tradicional y Apuestas Permanentes); producto de ello es expedido el **Decreto 176 de 2017** “por el cual se modifica el Decreto 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público en lo relativo a las modalidades de los juegos de lotería tradicional o de billetes, apuestas permanentes o chance y rifas”.

El Artículo 4 de este Decreto, adiciona una nueva sección al Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015 Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, con el siguiente contenido:

*Artículo 2.7.1.2.1.2. Incentivos en el juego de loterías. Las entidades operadoras del juego de Lotería tradicional o de billetes, podrán ofrecer al público incentivos en especie con cobro para impulsar las ventas del juego de lotería tradicional. El incentivo no puede ser comercializado como un producto independiente del juego de lotería tradicional o de billetes y solo puede ser obtenido por el público si se realiza la compra del billete o fracción del juego. Del cobro de los incentivos se financiarán los gastos y costos de la operación del mismo y los respectivos premios.*

*Los incentivos ofrecidos por las entidades operadoras del juego de Lotería tradicional o de billetes, serán adicionales al plan de premios y en ningún caso se podrán computar como porcentaje de retorno al público de que trata el artículo 2.7.1.2.6.*

*Lo generado por el cobro de los incentivos hace parte de los ingresos por venta de*



lotería.

Mediante el **Acuerdo 349 de 2017**, el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar determinó las condiciones para la operación de los incentivos en especie con cobro por parte de los operadores del juego de lotería tradicional o de billetes.

El **Decreto Legislativo 808 de 2020** “*Por el cual se adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos para la salud e impedir la extensión de los efectos de la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19, en el Marco de la emergencia Económica, Social y ecológica declarada por medio del Decreto 637 del 6 de mayo del 2020*” expedido por el Gobierno Nacional, autorizó:

**Artículo 3. Sorteos Extraordinarios de las loterías.** *Durante los años 2020 y 2021, las empresas operadoras del juego de lotería tradicional o de billetes podrán realizar anualmente dos sorteos extraordinarios en diferente mes del año, en los términos de la normatividad vigente. Las uniones temporales, asociaciones y demás sociedades que estén operando sorteos extraordinarios o los vayan a operar, podrán realizar dos sorteos al año por cada asociado en los términos de la normatividad vigente, sin exceder la realización de un sorteo por mes. El Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar fijará el cronograma correspondiente.*

Para optimizar la explotación del monopolio con miras a la disminución de costos y la búsqueda de eficiencia en la operación del juego de lotería tradicional o de billetes, y a efectos de garantizar condiciones adecuadas para su operación e incentivar las ventas como fuente para la financiación de los servicios de salud a cargo del Estado, el Gobierno Nacional expidió el **Decreto 1494 de 2021** “*Por el cual se modifica la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, para adoptar medidas frente al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar*”. La finalidad de la norma es la modernización e impulsar el crecimiento económico del sector de los juegos de suerte y azar.

La **Ley 2294 2023** por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” modificó el artículo 19 de la Ley 643 de 2001, quedando así:

**ARTÍCULO 19. Sorteos extraordinarios de loterías.** *Los departamentos, el Distrito Capital, la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana y los municipios autorizados por esta ley, están facultados para realizar anualmente dos sorteos extraordinarios en forma individual, asociada o mixta; las uniones temporales, las asociaciones y demás sociedades que estén operando sorteos extraordinarios o los vayan a operar, podrán realizar dos sorteos al año por cada asociado siempre y cuando no supere doce (12) sorteos al año y en ningún caso ninguna lotería podrá hacer más de un sorteo por mes.*

*Para este efecto, podrán asociarse entre sí, por intermedio de las empresas operadoras de Lotería Tradicional o de las Sociedades de Capital Público que se hayan constituido para la explotación de las mismas. El Gobierno nacional fijará el*

*cronograma correspondiente.*

*Parágrafo. La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana podrá destinar los recursos obtenidos de la explotación de los juegos de suerte y azar para financiar los servicios de salud que se atiendan por esa Institución, así como aquellos encaminados al bienestar físico, mental y social de las personas; actividades de promoción de la salud, bienestar social y de prevención de las enfermedades; capacitación del voluntariado en áreas de la salud; acciones de respuesta en salud ante situaciones de urgencia, emergencia y desastres, teniendo en cuenta el sentido universal de solidaridad para con las personas que tengan necesidad de su protección y de su asistencia.*

La empresa Lotería de Medellín es una entidad pública del orden departamental, cuya función es el ejercicio del monopolio rentístico de Juegos de Suerte y Azar en el departamento de Antioquia y en Colombia operamos nuestro producto Lotería de Medellín y a nivel regional concedemos las autorizaciones de las rifas y promocionales en todo el departamento. Además, supervisamos el juego de chance (como se conoce a las apuestas permanentes).

A continuación, la lista de las normas vigentes que le otorgan facultades y funciones a la Lotería de Medellín:

TIPO DE NORMA	No.	CONTENIDO (OBJETO/OBLIGACIÓN)	ENTIDAD EMISORA
<b><u>CONTITUCION</u></b>	Artículo 336	Reglamentación del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar	Asamblea Nacional Constituyente
	Constitución Política de Colombia (Artículos 8, 15, 20, 23, 72)	Derecho a la Intimidad - Derecho de Petición - Derecho a la Libre Expresión - Patrimonio Cultural	Constitución Política de Colombia
<b><u>LEGISLACION NACIONAL</u></b>	Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios	Seguridad Social Integral	Congreso de la República
	Ley 14 de 1936	Aprueba tratado internacional sobre protección del patrimonio cultural.	
	Ley 163 de 1959	Medidas sobre defensa y conservación del patrimonio histórico, artístico y monumentos públicos de la Nación.	
	Ley 39 de 1981	Microfilmación y certificación de archivos.	
	Ley 23 de 1982	Derechos de autor.	
	Ley 57 de 1985	Publicidad y acceso a los documentos públicos.	
	Ley 80 de 1989	Crea el Archivo General de la Nación de Colombia.	
	Ley 31 de 1992	Publicidad, reserva y conservación documentos Banco de la República. (Arts. 54 - 55) Estructura Banco de la República.	
	Ley 6 de 1992	Uso y valor probatorio al disco óptico en documentos tributarios (Art.74).	
	Ley 44 de 1993	Derechos de autor de funcionarios públicos.	
	Ley 80 de 1993	Estatuto de Contratación Administrativa (Arts. 39 y 55).	
	Ley 136 de 1994	Normas tendientes a modernizar la organización y funcionamiento de los municipios	
	Ley 190 de 1995	Faltas y delitos en archivos. (Arts. 27 y 79)	
	Ley 200 de 1995	Conductas sancionables a servidores públicos sobre los archivos. (Arts 40 y 41)	
	Ley 270 de 1996	Estatutaria de la Administración de Justicia. Sobre uso y valor probatorio de las nuevas tecnologías en los despachos judiciales (Art. 95).	
	Ley 298 de 1996	Por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones sobre la materia.	
	Ley 527 de 1999	Define y reglamenta el Acceso y uso de los mensajes de datos del Comercio Electrónico y las firmas digitales y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.	
Ley 610 de 2000	Responsabilidad Fiscal (Arts.20 reserva y expedición de copias. Arts. 60 Boletín de responsabilidades fiscales).		
Ley 594 de 2000	Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.		
Ley 640 de 2001	Conciliación ante servidores públicos (Art 15, archivo constancia, actas y antecedentes de audiencias de conciliación)		

**LEGISLACION  
NACIONAL**

Ley 643 de 2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. Asunto: Juegos de Suerte y Azar	Congreso de la República
Ley 791 de 2002	por medio de la cual se reducen los términos de prescripción en materia civil.	
Ley 734 de 2002	Código Disciplinario Único - Faltas y delitos en archivos. Art. 36	
Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.	
Ley 795 de 2003	Artículo 22 Conservación y Archivo de Documentos	
Ley 794 de 2003	Artículo 26. Modificación 252 del código de procedimiento civil, definición de documento autentico.	
Ley 951 de 2005	Acta de Informe de Gestión. (proceso de entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado Colombiano, al término e inicio del ejercicio de un cargo público).	
Ley 962 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.	
Ley 975 de 2005	Ley de Justicia y Paz (Capítulo X Conservación de Archivos	
Ley 1105 de 2006	LEY 1105 DE 2006 Modifica el Decreto Ley 254 de 2000 "régimen para la liquidación de las Entidades Públicas del Orden Nacional" (Arts 25, parágrafo 1o. Archivo de procesos y de reclamación de soportes)	
Ley 1142 de 2007	Artículo 57, Modificación 291 del código penal, Uso de documento falso.	
LEY 1273 DE 2009	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.	
Ley 1395 de 2010	Por la cual se adoptan medidas en materia de descongestión judicial., Artículo 11 Modifica el Artículo 252 del código de procedimiento civil.	
1409 de 2010	por la cual se reglamenta el Ejercicio profesional de la Archivística, se dicta el Código de Ética y otras disposiciones.	
ley 678 de 2001 art 11	Prescripción Acción de Repetición	
Ley 6 de 1945	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo.	
Ley 87 de 1993	por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones,	
Ley 80 de 1993	Contratación administrativa	
Ley 1474 de 2011	Estatuto anticorrupción	
Ley 715 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356, y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros. Asunto: Presupuesto	
Ley 643 de 2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. Asunto: Juegos de Suerte y Azar	

**LEGISLACION  
NACIONAL**

Ley 1341 de 2009	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
Ley 734 de 2002	Código disciplinario único. Asunto: Disciplinarios	
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	
Ley 1393 del 12 de julio de 2010	Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se re direccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1437 de 2011	Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	
Ley 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos	
Ley 1636 de 2013	Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia	
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública Nacional.	
Ley 1753 de 2015	Por La Cual Se Expide El Plan Nacional De Desarrollo 2014-2018	
Ley 1755 de 2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	
Ley 527 de 1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1635 de 2013	Por medio de la cual se establece la licencia por luto para los servidores públicos	
Ley 1610 de 2013	Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral	
Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional	
Ley 1010 de 2006	Por el cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	
Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.	
Ley 298 de 1996	Por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones sobre la materia.	
Ley 1562 de 2012	Por el cual se modifica el Sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional	
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.	
Ley 1250 de 2008	Por la cual se adiciona un inciso al artículo 204 de la Ley 100 de 1993 modificado por el artículo 10 de la Ley 1122 de 2007 y un párrafo al artículo 19 de la Ley 100 de 1993 modificado por el artículo 6 de la Ley 797 de 2003"	Congreso de la República
Ley 1122 de 2007	por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.	

**LEGISLACION NACIONAL**

Ley 793 de 2003	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.	
Ley 1429 de 2010	Declarada EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-686 de 2011. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	
Ley 2798 de 2013	Por el cual se reglamenta el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010.	
Ley 1438 de 2011	Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Declarada EXEQUIBLE, por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-791 de 2011, por el cargo examinado.	
Ley 1468 de 2011	por la cual se modifican los artículos 236, 239, 57, 58 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1496 de 2011	por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1496 de 2011	Por la cual se promueve la cultura en seguridad social en Colombia, se establece la semana de la seguridad social, se implementa la jornada nacional de la seguridad social y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1502 de 2011	Por la cual se promueve la cultura en seguridad social en Colombia, se establece la semana de la seguridad social, se implementa la jornada nacional de la seguridad social y se dictan otras disposiciones.	
Ley 489. Sistema de desarrollo administrativo	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones	
Ley 594 de 2000	Establece las reglas y principios que regulan la función archivistas del estado. Para ello se a establecido en esta ley una serie de artículos que le permiten a una entidad pública o privada regulados por la ley guiarse y llevar una adecuada gestión de archivo de documentación.	Ley General de Archivo
Ley 1474 de 2011	Estatuto anticorrupción	
Ley 715 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356, y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros. Asunto: Presupuesto	
Ley 643 de 2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. Asunto: Juegos de Suerte y Azar	
Ley 734 de 2002	Código disciplinario único. Asunto: Disciplinarios	
Ley 1393 del 12 de julio de 2010	Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se re direccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Ley 1437 de 2011	Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública Nacional.	
Ley 1882 de 2018	Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones.	
Ley 1952 de 2019	Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario, se derogan la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la Ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.	Congreso de la República
Ley 1955 de 2019	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".	Poder público – Rama Legislativa

<b>LEGISLACION NACIONAL</b>	Ley 2160 de 2021	Los resguardos, consejos comunitarios y autoridades tradicionales van a poder presentarse a la contratación para desarrollar proyectos de capacitación, de emprendimiento, de vías terciarias, culturales y deportivos a través de la Ley 2160 de 2021	Presidencia de la República
	Ley 2088 de 2021	POR LA CUAL SE REGULA EL TRABAJO EN CASA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES	Congreso de la República
	Ley 2101 de 2021	Por la cual se reduce la jornada laboral.	
	Ley 2121 de 2021,	Por la cual se crea el régimen de trabajo remoto y establece normas para promoverlo, regularlo, así como dictamina otras disposiciones.	Presidencia de la República
	Ley 2277 de 2022	POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTA UNA REFORMA TRIBUTARIA PARA LA IGUALDAD Y LA JUSTICIA SOCIAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES".	
	Ley 2294 de 2023	"POR LA CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2026"COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA"	
<b>DECRETOS</b>	Decreto 2527 de 1950	Procedimiento de microfilm en los archivos y valor probatorio de las copias fotostáticas de los documentos microfilmados.	Congreso de la República
	Decreto 3354 de 1954	Restringe adulteración, recorte y dobles de microfilmes y prohíbe la incineración de documentos microfilmados.	
	Decreto 264 de 1963	Reglamenta la Ley 163 de 1959 sobre defensa y conservación del patrimonio histórico, artístico y monumentos públicos de la Nación.	
	Decreto 624 de 1989	Artículo 633. Uso de medios magnéticos en la información tributaria.	
	Decreto 268 de 1989	por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2274 de 1988.	
	Decreto 1777 de 1990	Adopta estatutos y asigna funciones al Archivo General de la Nación de Colombia.	
	Decreto 1798 de 1990	Conservación de libros y papeles de los comerciantes. (Art. 31)	
	Decreto 2126 de 1992	Reserva Archivo del Ministerio de Relaciones Exteriores. (Art 51) Estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores.	
	Decreto 663 de 1993	Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Art 96. Conservación de Archivos y Documentos de los establecimientos bancarios.	
	Decreto 1382 de 1995	Tablas de retención documental y transferencias al Archivo General de la Nación de Colombia.	
	Decreto 1748 de 1995	Archivos laborales informáticos. (Artículos 1, 47, 49 y 62)	
	Decreto 2150 de 1995	Suprime autenticación de documentos originales y uso de sellos; prohíbe exigir copias o fotocopias de documentos que la entidad tenga en su poder; prohíbe copiar o retirar documentos de los archivos de las entidades públicas; autoriza el uso de sistemas electrónicos de archivos y transmisión de datos; prohíbe limitar el uso de las tecnologías de archivo documental por parte de los particulares, entre otros. (Artículos 1, 13, 16, 18, 19, 26 y 29).	
	Decreto 1725 de 1997	División de documentación DIAN. (Art 54)	
	Decreto 1474 de 1997	Certificaciones laborales de empleados. Art 9.	
Decreto 998 de 1997	Transferencia de la documentación histórica de los archivos del orden nacional del sector central de la rama ejecutiva.		

**DECRETOS**

Decreto 1571 de 1998	Archivos de Historias Laborales. (Art 12)	
Decreto 1064 de 1999	Régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional. (Art. 46)	
Decreto 1126 de 1999	Adscribe el Archivo General de la Nación al Ministerio de la Cultura.	
Decreto 254 de 2000	Régimen para la liquidación de entidades públicas del orden nacional. Art. 25 inventario de procesos judiciales; Art. 39 Conservación de los Archivos según disposiciones del AGN y disponibilidad de recursos para su preservación, y Art. 40 Expediente de liquidación.	
Decreto 1049 de 2001	Sistema general de información administrativa del sector público.	
Decreto 4124 de 2004	Por el cual se Reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, y se dictan otras disposiciones relativas Archivos Privados.	
Decreto 2842 de 2010	Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la operación del Sistema de Información se deroga el Decreto 1145 de 2004., Artículo 12 por el cual se dictan disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, SUIP.	
Decreto 2211 de 2004 Artículo 60	Por medio del cual se determina el procedimiento aplicable a las entidades financieras sujetas a toma de posesión y liquidación forzosa administrativa	Ministerio de Hacienda
Decreto 19 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública	DAFP - Departamento Administrativo de La Función Pública
Decreto 111 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto	El Presidencia de la República
Decreto 115 de 1996	Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras.	
Decreto 1437 de 2014	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 42 de la Ley 643 de 2001 sobre el Fondo de Investigación en Salud.	
Decreto 1068 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público	
Decreto 1068 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público	
Decreto 2104 de 2016	Por medio del cual se modifica el Decreto 1068 de 2015	
Decreto 176 de 2017 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1068 de 2015	
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	
Decreto 2265 de 2017	Por el cual se modifica el Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social adicionando el artículo 1.2.1.10, Y el Título 4 a la Parte 6 del Libro 2 en relación con las condiciones generales de operación de la ADRES - Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones	
Decreto 0146 del 21 de enero de 2004	Por el cual se modifica la estructura de la Empresa Territorial para la Salud, ETESA	



**DECRETOS**

Decreto 2150 del 18 de junio de 2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1905 de 2008	Presidencia de La Republica
Decreto 1144 del 12 de abril de 2010	Por el cual se modifica el Decreto <u>2483</u> de 2003, se reglamenta el artículo <u>21</u> del Decreto 130 de 2010 y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011	Por el cual se crea la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar, COLJUEGOS.	
Decreto 398 del 13 de marzo de 2020	Por el cual se adiciona el Decreto número 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, para reglamentar parcialmente el artículo 19 de la Ley 222 de 1995, en lo referente al desarrollo de las reuniones no presenciales de las juntas de socios, asambleas generales de accionistas o juntas directivas, y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 417 del 17 de marzo de 2020	Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional.	
Decreto 440 del 20 de marzo de 2020	Por el cual se adoptan medidas de urgencia en materia de contratación estatal, con ocasión del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica derivada de la Pandemia COVID-19	
Decreto 491 del 28 de marzo de 2020	Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica,	
Decreto 457 del 22 de marzo de 2020	Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público.	
Decreto 531 del 8 de abril de 2020	Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público	
Decreto 568 de abril 15 de 2020, artículo 8	Agentes de retención impuesto solidario COVID-19	
Decreto 576 de abril 15 de 2020, artículo 4	Por el cual se adoptan medidas en e sector de juegos de suerte y azar, para impedir la extensión de los efectos de la pandemia de Covid-19, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica	
Decreto 593 del 24 de abril de 2020	Prorroga nuevamente el aislamiento preventivo obligatorio a todas las personas habitantes de la República de Colombia a partir de las cero horas (0:00 a. m.) del 27 de abril hasta las cero horas (0:00 a. m.) del 11 de mayo de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria causada por el covid-19	
Decreto 689 del 22 de mayo de 2020	Prorrogar la vigencia del Decreto 636 del 6 de mayo de 2020 "Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público", hasta el 31 de mayo de 2020, y en tal medida extender las medidas allí establecidas hasta las doce de la noche (12:00 pm) del día 31 de mayo de 2020	
Decreto 749 del 28 de mayo de 2020	Ordena el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 1 de junio de 2020, hasta las cero horas (00:001 a el día 1 de julio de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19. Establece 43 excepciones que se aplicaran conforme a las instrucciones de las autoridades locales, según su situación particular y su riesgo epidemiológico	
Decreto 808 del 4 de junio de 2020	Adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos los recursos para la salud como la posibilidad de las entidades operadoras del juego de suerte y azar de lotería tradicional o de billetes	

**DECRETOS**

	de ofrecer al público incentivos con cobro de premio inmediato en dinero y/o especie, sorteos extraordinarios de lotería y la posibilidad de llegar a acuerdos de pago con distribuidores de lotería.	
Decreto 847 del 14 de junio 2020	Modifica el Decreto 749 del 28 de mayo de 2020, que amplió la cuarentena y definido las excepciones al aislamiento preventivo obligatorio. respecto a los horarios de práctica de ejercicio física incluidos es las excepciones, y las autorizaciones de las autoridades locales para las mismas, adicionalmente se modificó el parágrafo relativo a las actividades que no tendrán permiso de retornar a la normalidad, permitiendo a los alcaldes de los municipios no COVID, permitir algunas de ellas con el seguimiento de protocolos emitidos por el Ministerio de salud. Finalmente, permitirán a lo municipios y distritos con aeródromos o aeropuertos, solicitar al Ministerio del Interior, al Ministerio de Transporte y a la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil la autorización para implementar planes piloto en el transporte doméstico de personas por vía aérea.	Presidencia de La Republica
Decreto 1076 del 28 julio 2020	Ordenar el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 1 de agosto de 2020, hasta las cero horas (00:00) del día 1 de septiembre de 2020 . Establece las excepciones al aislamiento obligatorio y define como se manejará la reactivación en los municipios y Distritos No-Covid o con baja afectación que para el inicio de cualquier deberán cumplir los protocolos de bioseguridad que establezca el Ministerio de Salud y Protección Social	
Decreto 415 de 2016	"Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del sector de la Función Pública, Decreto Numero 1083 de 2015, en lo relacionado con la definición de los lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones.	
Decreto 886 de 2014.	Por el cual se reglamenta el artículo 25 de la Ley 1581 de 2012, relativo al Registro Nacional de Bases de Datos.	
Decreto 1413 de 2017	Por el cual se adiciona el título 17 a la parte 2 del libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente el capítulo IV del título III de la Ley 1437 de 2011 y el artículo 45 de la Ley 1753 de 2015 estableciendo lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales.	MINTIC
Decreto 710 de 1978	Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del Sector nacional	
Decreto 1042 de 1978	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, se fijan las escalas de remuneración correspondientes a dichos empleos y se dictan otras disposiciones	Presidencia de La Republica
Decreto 614 de 1984	Se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país	Ministerio de trabajo y Seguridad Social
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	Ministro de Gobierno de la República de Colombia
Decreto 1748 de 1995	Redención de Bonos Pensionales	
Decreto 2150 de 1995	Por la cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o tramites innecesarios, existentes en la administración pública Asunto: Trámites	
Decreto 111 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto	Presidencia de La Republica
Decreto 115 de 1996	Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras.	

**DECRETOS**

decreto 1567 de 1998	Plan de capacitaciones y estímulos de los empleados	Presidencia de La Republica
Decreto 1968 de 2001	Por el cual se reglamenta el capítulo V de la Ley 643 de 2001, sobre el régimen de rifas. Tema: Rifas	
Decreto 493 de 2001	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 31 de la Ley 643 de 2001. Tema: Juegos promocionales	
Decreto 1350 de 2003	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance. Tema: Apuestas permanentes	
Decreto 2482 de 2003	Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 643 de 2001. Tema: Juegos Localizados (competencia ETESA)	
Decreto 3512 de 2003	Por el cual se reglamenta la organización, funcionamiento y operación del Sistema de información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, creado mediante la Ley 598 de 2000, y se dictan otras disposiciones. Asunto: SICE	
Decreto 309 de 2004 del 02 de febrero de 2004	Por el cual se modifica el plazo establecido en el parágrafo 2° del artículo 8° del Decreto 1350 de 2003.	
Decreto 777 del 12 de marzo de 2004	Por el cual se modifica el artículo 10 del Decreto 1350 de 2003	
Decreto 2121 de 2004	Por el cual se reglamenta el artículo 38 de la Ley 643 de 2001, en lo relativo a juegos novedosos. Tema: Juegos novedosos	
Decreto 1227 de 2005	Reglamenta el decreto 1567 de 1998	
Decreto 3535 de 2005	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones. Tema: Apuestas Permanentes	
Decreto 4643 de 2005	Por el cual, por el cual se modifica el decreto 4643 de 2005, que reglamenta la ley 643 de 2001, en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones. Tema: Apuestas Permanentes	
Decreto 4867 de 2008	Por el cual se modifica el decreto 4643 de 2005, que reglamenta la ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones. Tema: Apuestas Permanentes.	
Decreto 4867 del 30 de diciembre de 2008	Por el cual se modifica el decreto 4643 de 2005, que reglamenta la ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 1289 del 19 de abril de 2010	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, en lo relacionado con la rentabilidad mínima del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 1527 de 2012	Marco general de libranzas	El Congreso de la República
Decreto 2693 de 2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamentan parcialmente las Leyes 1341 de 2009 y 1450 de 2011, y se dictan otras disposiciones.	Presidencia de La Republica
Decreto 1377 de 2013	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012	
Decreto 3034 De 2013	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, modificada por la Ley 1393 de 2010, en lo relativo a la modalidad del juego de lotería tradicional o de billetes.	
Decreto 723 de 2013	Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones	
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el	

**DECRETOS**

	Trabajo (SG-SST).	
Decreto 1437 de 2014	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 42 de la Ley 643 de 2001 sobre el Fondo de Investigación en Salud.	Presidencia de La Republica
Decreto 1278 de 2014	Por el cual se reglamentan los artículos 7°, 32, 33, 34, 35 y 41 de la Ley 643 de 2001, en lo relacionado con la operación de los juegos de suerte y azar localizados.	
Decreto 2573 de 2014	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la estrategia de gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 2351 de 2014	Por el cual se regula la prima de servicios para los empleados públicos del nivel territorial	
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional	
Decreto 1068 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público	
Decreto 1083 de 2015	Reglamenta la Función Pública	
Decreto 1072 de 2015	Reglamentario del Sector trabajo	
Decreto 2418 de 2015	Por el cual se regula la bonificación por servicios prestados para los empleados públicos del nivel territorial	
Decreto 1068 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público	
Decreto 055 de 2015	Por el cual se reglamenta la afiliación de estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones	
Decreto 0472 de 2015	Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones	
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide decreto único reglamentario del sector trabajo	
Decreto 171 del 1 de febrero de 2016	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo –SGSST	
Decreto 2104 de 2016	Por medio del cual se modifica el Decreto 1068 de 2015	
Decreto 648 de 2017	Que modifica el 1083 de 2015 Reglamentario de la Función Pública	
Decreto 1499 de 2017	Que modifica el 1083 de 2015	
Decreto 176 de 2017 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1068 de 2015	
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	
Decreto 2265 de 2017	Por el cual se modifica el Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social adicionando el artículo 1.2.1.10, Y el Título 4 a la Parte 6 del Libro 2 en relación con las condiciones generales de operación de la ADRES - Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones	

**DECRETOS**

Decreto 176 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1068 de 2015	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Decreto 484 de 2017	Actualización del SIGEP	Función Pública
Decreto 1008 del 14 de junio de 2018	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones"	Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones
Decreto 726 de 2018	CETIL Sistema de Certificación electrónica de tiempos laborados con destino a certificación de prestaciones pensionales	Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía - Asofondos
Decreto 051 de 2018	Modifica el 1083 de 2015, reglamentario de la Función Pública	Función Pública
Decreto 815 de 2018	Competencias laborales	
Decreto 1499 de 2019	Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	
Decreto 52	Modifica Artículo 2.2.4.6.37. del Dec 1072 /15, transición implementación (SG-SST)	Ministerio de Trabajo
Decreto 2482 del 02 de septiembre de 2003	Juegos Localizados	Presidencia de La Republica
Decreto 0146 del 21 de enero de 2004	Por el cual se modifica la estructura de la Empresa Territorial para la Salud, Etesa	El Ministerio De La Protección Social
Decreto 2121 del 30 de junio de 2004	<u>Por el cual se reglamenta el artículo 38 de la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad de juegos novedosos</u>	Presidencia de La Republica
Decreto 2975 del 2004	Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de lotería tradicional o de billetes.	
Decreto Único Reglamentario del Sector TIC	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	MinTIC
Decreto 2150 del 18 de junio de 2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1905 de 2008	Presidencia de La Republica
Decreto 855 del 2009	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 643 de 2001 en relación con las condiciones de operación del juego de lotería tradicional.	
Decreto 1144 del 12 de abril de 2010	Por el cual se modifica el Decreto <u>2483</u> de 2003, se reglamenta el artículo <u>21</u> del Decreto 130 de 2010 y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011	Por el cual se crea la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar, COLJUEGOS.	
Decreto 620 de 2020	Por el cual se subroga el título 17 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente los artículos 53, 54, 60, 61 Y 64 de la Ley 1437 de 2011, los literales e, j y literal a del párrafo 2 del artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, el numeral 3 del artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, y el artículo 9 del Decreto 2106 de 2019, estableciendo los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios	Ministerio de tecnologías de la información
Decrto 1080 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura	ministerio de Cultura

**DECRETOS**

Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Departamento Administrativo de la Función Pública
Decreto 648 de 2017	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública	
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el <u>Decreto número 1083 de 2015</u> , Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la <u>Ley 1753 de 2015</u> .	
Decreto 1605 de 2019	Por el cual se corrige un yerro en el <u>Decreto número 338 de 2019</u> "por el cual se modifica el <u>Decreto número 1083 de 2015</u> , Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción".	
Decreto 2106 de 2019	Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública.	
Decreto 403 de 2020	Por el cual se dictan normas para la correcta implementación del Acto Legislativo 04 de 2019 y el fortalecimiento del control fiscal.	Ministerio de Justicia y del Derecho
Decreto 989 de 2020	Por el cual adiciona el Capítulo 8 al Título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial.	Departamento Administrativo de la Función Pública
Decreto 808 de 2020	Por el cual se adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos para la salud e impedir la extensión de los efectos de la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19, en el Marco de la emergencia Económica, Social y ecológica declarada por medio del Decreto 637 del 6 de mayo del 2020.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Decreto 371 de 2021	por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto 2021 para los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación.	
Decreto 399 de 2021	Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.1.2.1.1., 2.2.1.2.1.3.2. y 2.2.1.2.3.1.14., y se adicionan unos parágrafos transitorios a los artículos 2.2.1.1.1.5.2., 2.2.1.1.1.5.6. y 2.2.1.1.1.6.2. del Decreto número 1082 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional.	Departamento Nacional de Planeación
Decreto 526 de 2021	Por el cual se adicionan unos artículos al capítulo 1 del Título 1, de la Parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, para regular la firma electrónica del contrato individual de trabajo	Ministerio de Trabajo
Decreto 1860 de 2021	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1082 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional, con el fin reglamentar los artículos 30, 31, 32, 34 y 35 de la Ley 2069 de 2020, en lo relativo al sistema de compras públicas y se dictan otras disposiciones	Sector Administrativo de Planeación Nacional
Decreto 1494 de 2021	Por el cual se modifica la Parte 7 del Libro 2 del Decreto número 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, para adoptar medidas frente al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Decreto 742 de 2021	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.22.2.1. del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, con el fin de incorporar la política de Compras y Contratación Pública a las políticas de gestión y desempeño institucional.	Presidencia de La República
Decreto 980 de 2021	Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional.	
Decreto 1860 de 2021	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1082 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional, con el fin reglamentar los artículos 30, 31, 32, 34 Y 35 de la Ley 2069 de 2020, en lo relativo al sistema de compras públicas y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 1494 de 2021	Por el cual se modifica la Parte 7 del Libro 2 del Decreto número 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, para adoptar medidas frente al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.	

<b><u>DECRETOS</u></b>	Decreto 0261 de 2023	"Por el cual se sustituyen los artículos 1.2.4.10.12. del Capítulo 10 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y 1.2.6.8. del Título 6 de la Parte 2 del Libro 1 y se deroga el artículo 1.2.7.1.3. del Capítulo 1 del Título 7 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, y se reglamentan el inciso 1 y párrafo 2 del artículo 365 y el inciso 1 y párrafo 1 del artículo 366- 1 del Estatuto Tributario" ...	Minhacienda-Presidencia de la República
	Decreto 767 de 2022	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Política de Gobierno Digital y se subroga el Capítulo 1 del Título 9 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Presidente de la Republica-Mintic
<b><u>ORDENANZAS</u></b>	Ordenanza 0819 del 04 de marzo de 1996	Por medio del cual se transforma el establecimiento público denominado BENEFICENCIA DE ANTIOQUIA, en una EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO, del orden departamental.	Asamblea Departamental de Antioquia
	Ordenanza 017 del 15 de septiembre de 2008	Por medio del cual se amplía el objeto social de la Beneficencia de Antioquia –BENEDAN-	
	Ordenanza 41 del 2 de octubre de 2017	por medio de la cual se modifica la denominación de una empresa industrial y comercial del estado	
	Ordenanza 028 de 2017	Estatuto Orgánico de Presupuesto	
<b><u>ACUERDOS</u></b>	Acuerdo 006 del 24 de febrero de 2005.	"Por el cual se expide el reglamento del juego de suerte y azar de la modalidad novedoso en línea y en tiempo real del tipo mini loto de 5 x 28"	Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar
	Acuerdo 07 de 1994	Adopta y expide el Reglamento General de Archivos	AGN - Archivo General de La Nación
	Acuerdo 002 de 1995	Por el cual se adiciona el Acuerdo 12 de 1995, que modifica el Acuerdo 7 de junio de 1994	
	Acuerdo 012 de 1995	Modifica la parte I del Acuerdo 07 del 29 de junio de 1994" Reglamento General de Archivos", "Órganos de dirección, coordinación y asesoría".	
	Acuerdo 08 de 1995	Transferencia de la documentación histórica de los organismos del orden nacional, al ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Ordenada por el Decreto 1382 de 1995	
	Acuerdo 09 de 1995	Presentación de las tablas de retención documental al Archivo General de la Nación. Ordenadas por el Decreto 1382 de 1995	
	Acuerdo 011 de 1996	Criterios de conservación y organización de documentos	
	Acuerdo 002 de 1996	Adiciona el Acuerdo 12 de 1995, que modifica el Acuerdo 7 de 1994.	
	Acuerdo 06 de 1996	Comité Evaluador de Documentos del Archivo General de la Nación.	
	Acuerdo 002 de 1997	Prorroga el plazo establecido en el Decreto 1382 de 1995 para la de presentación de las Tablas de Retención Documental de los Organismos Nacionales.	
	Acuerdo 009 de 1997	"Por el cual se reglamenta el procedimiento para la evaluación de las Tablas de Retención Documental".	
	Acuerdo 005 de 1997	Por el cual se establecen los requisitos mínimos para las personas naturales o jurídicas de derecho privado, que presten los servicios de organización de archivos, elaboración de tablas de retención y almacenaje o bodegaje de la documentación de las entidades públicas".	
	Acuerdo 022 de 2000	Reglamento General de Archivos, órganos de dirección, coordinación y asesoría".	
	Acuerdo 046 de 2000	"Por el cual se establece el procedimiento para la eliminación documental". - (DEROGADO)	
	Acuerdo 047 de 2000	Acceso a los documentos de Archivos, restricciones por razones de conservación.	

**ACUERDOS**

Acuerdo 048 de 2000	Por el cual se desarrolla el artículo 59 del capítulo 7 "Conservación de Documentos", del Reglamento General de Archivos sobre conservación preventiva, conservación y restauración documental".	AGN - Archivo General de La Nación
Acuerdo 049 de 2000	Por el cual se desarrolla el artículo del Capítulo 7 "Conservación de Documentos" del Reglamento General de Archivos sobre "condiciones de edificios y locales destinados a archivos".	
Acuerdo 050 de 2000	Por el cual se desarrolla el artículo 64 del título VII Conservación de Documentos", del Reglamento General de Archivos sobre "Prevención de deterioro de los documentos de archivo y situaciones de riesgo".	
Acuerdo 056 de 2000	Por el cual se desarrolla el artículo 45, "Requisitos para la Consulta del capítulo V, "ACCESO A LOS DOCUMENTOS DE ARCHIVO", DEL REGLAMENTO GENERAL DE ARCHIVOS.	
Acuerdo 057 de 2000	Por el cual se establecen los procedimientos para la entrega de documentos y archivos de las Entidades en proceso de liquidación, fusión o privatización y se dictan otras disposiciones.	
Acuerdo 073 de 2000	Por el cual se deroga el Acuerdo No. 046 del 5 de mayo de 2000	
Acuerdo 017 de 2001	Estatuto interno del Archivo General de la Nación.	
Acuerdo 060 de 2001	Pautas para la administración de las comunicaciones oficiales en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas.	
Acuerdo 037 de 2002	Especificaciones técnicas y requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 sus Parágrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.	
Acuerdo 038 de 2002	Desarrolla el artículo 15 de la Ley General de Archivos 594 de 2000	
Acuerdo 039 de 2002	Procedimiento para la aplicación de las Tablas de Retención Documental en desarrollo del Artículo 24 de la Ley 594 de 2000.	
Acuerdo 041 de 2002	Entrega de documentos y archivos de las entidades que se liquiden, fusionen o privatizen y se desarrolla el artículo 20 y su parágrafo, de la ley 594 de 2000	
Acuerdo 042 de 2002	Criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y las privadas que cumplan con funciones públicas, se regula el Inventario Único Documental y se desarrollan los artículos 21, 22, 23 y 26 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.	
Acuerdo 16 de 2002	Política archivística y disposiciones para el manejo de los archivos públicos de las Cámaras de Comercio.	
Acuerdo 015 de 2003	Por el cual se adiciona un parágrafo al Artículo primero del Acuerdo 041 del 31 de octubre de 2002	
Acuerdo 002 de 2004	Por el cual se establecen los lineamientos básicos para la organización de fondos acumulados"	
Acuerdo 027 de 2006	Actualización Glosario del Reglamento General de Archivos	
Acuerdo 010 de 2006	Por el cual se establecen las reservas técnicas para el pago de premios y de capitalización para los operadores del juego de lotería	Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar
Acuerdo 074 de 2013	Por el cual se adopta y se modifica la Resolución 5430 de 2009 del Ministerio de la Protección Social.	
Acuerdo 294 de 2016	Por el cual se establece la información periódica de las entidades concedentes y los concesionarios de apuestas permanentes o chance deben remitir y se definen las condiciones del envío de esta	
Acuerdo 326 de 2017	Por el cual se establecen las condiciones para la operación del plan de premios del doble acierto con premio acumulado del juego de apuestas permanentes o chance, se fija el régimen de reservas y se dictan otras disposiciones.	



**ACUERDOS**

Acuerdo 325 de 2017	Por el cual se establecen las condiciones para la operación, circulación y comercialización del juego de apuestas permanentes o chance a través de Internet y se dictan otras disposiciones.	Consejo nacional de juegos de suerte y azar	
Acuerdo 327 de 2017	Por medio del cual se modifica el acuerdo 294 de 2016 y se dictan otras disposiciones		
Acuerdo 085 de 2013	Por medio del cual se establece el cronograma para el proceso de calificación de la gestión, eficiencia y rentabilidad de las empresas operadoras del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones		
Acuerdo 108 de 2014	Indicadores Gestión Financiera		
Acuerdo 109 de 2014	Reservas Técnicas Premios		
Acuerdo 110 de 2014	Reservas Capitalización		
Acuerdo 317 de 2016	Por medio de la cual se establecen los requisitos para la adopción e implementación del sistema integral de prevención y control del lavado de activos de la financiación del terrorismo -SIPLAF - en las empresas o entidades operadoras del juego de loterías o de billetes de juego de apuestas permanentes o chance y apuestas de eventos hípicas y los demás juegos cuya explotación corresponda a las entidades territoriales		
Acuerdo N°011 de 2017	Por medio del cual se modifica la estructura administrativa de la Lotería de Medellín y se definen sus unidades administrativas.	Junta Directiva Lotería de Medellín	
Acuerdo 349 de 2017	Incentivos con cobro	Consejo nacional de juegos de suerte y azar	
Acuerdo N°02 de 2018	Por medio del cual se establece el incremento salarial de los empleados públicos y trabajadores oficiales de la Lotería de Medellín.	Junta Directiva Lotería de Medellín	
Acuerdo N°05 de 2018	Por medio del cual se adopta manual de contratación de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo N°07 de 2018	Por medio del cual se ajusta el Plan estratégico de la Entidad.		
Acuerdo N°08A de 2018	Por medio de la cual se reajusta el incremento salarial de los empleados públicos y trabajadores oficiales de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo N°14 de 2018	Por el cual se modifica la naturaleza de un cargo, y se conceden unas facultades.		
Acuerdo N°18 de 2018	Por el cual se modifica la naturaleza de un cargo, y se conceden unas facultades.		
Acuerdo N°25 de 2018	Por medio de la cual se modifica la resolución N° 56 de marzo 13 de 2015 se modifica y se adopta el reglamento interno de trabajo de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo N°02 de 2019	Por medio de la cual se ajusta el manual de contratación de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo N°3 de 2019	Por medio del cual se establece el incremento salarial de los empleados públicos y trabajadores oficiales de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo N°12 de 2019	Por medio de la cual se aprueba el plan de desempeño para superar la calificación insatisfactoria del año 2017.		
Acuerdo N°13 de 2019	Por medio de la cual se autoriza al Gerente a expedir el incremento salarial de los empleados públicos y trabajadores oficiales de la Lotería de Medellín.		
Acuerdo 563 de 2020	Por el cual se aprueba el reglamento para la operación asociada de los incentivos de premio inmediato de juegos de suerte y azar territoriales		Consejo nacional de Juegos de suerte y Azar

<b>ACUERDOS</b>	Acuerdo 572 de 2021	Por el cual se deroga el Acuerdo número 563 de 2020 y se aprueba el reglamento para la operación del incentivo con cobro de premio inmediato de juegos de suerte y azar territoriales.	Consejo nacional de Juegos de suerte y Azar
	Acuerdo 574 de 2021,	Por el cual se adopta el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva para los juegos de suerte y azar del nivel territorial.	
	Acuerdo 602 de 2021	Por el cual se expide el cronograma de sorteos ordinarios y extraordinarios del juego de lotería tradicional o de billetes para el año 2022	
	Acuerdo 604 de 2021	Por el cual el Consejo Nacional de Juegos de suerte y azar se inhibe de calificar la gestión, eficiencia y rentabilidad de los operadores del juego de apuestas permanentes, para la vigencia 2020	
	Acuerdo 599 de 2021	Por el cual se expiden los formularios de declaración de transferencias del juego de Apuestas Permanentes o Chance	
	Acuerdo 607 de 2022	Por medio del cual se valida el inicio de la Operación individual del Incentivo con cobro de premio inmediato " Raspa & Listo" operado por la lotería de Medellín	
<b>RESOLUCIONES</b>	Resolución 1270 de 29 de mayo de 2003	Por el cual se establecen los indicadores de gestión y eficiencia de las empresas industriales y comercializadoras administradoras del juego de apuestas permanentes o chance y de los operadores particulares de esta modalidad de juego de suerte y azar.	El Ministerio De La Protección Social
	Resolución 147 de 1997	Comité de Transferencias de la Documentación Histórica al Archivo General de la Nación.	AGN - Archivo General de La Nación
	Resolución 1508 de 2000	por la cual se establecen normas de carácter general para determinar el carácter científico o cultural de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones, y se delega una función	Ministerio de Cultura
	Resolución 143 de 2002	Procuraduría General de la Nación "se crea el SIRI Sistema de Información de Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad". (Artículo 5 certificado de antecedentes disciplinarios).	PGN - Procuraduría General de la Nación
	Resolución 013 de 2003	Tarifas que el Archivo General de la Nación cobrará por concepto de la venta de bienes y servicios que ofrece.	AGN - Archivo General de La Nación
	Resolución 1487 de 2007	por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.	Ministerio de Protección Social
	Resolución 01157 de 2008	Comité Paritario de Salud Ocupacional - Modificación de la Resolución 001016 de 1989	
	Resolución 2646 DE 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, revisión, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	
	Resolución 2013 de 1986	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.	Ministerio de Trabajo
	Resolución 1013 de 24 de Julio de 2003	Por el cual se establece el diseño del formulario para la declaración de derechos de explotación, gastos de administración e intereses, provenientes de la explotación del monopolio del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones	Superintendencia Nacional De Salud
Resolución 002108 del 07 de julio de 2005	Rentabilidad del juego de apuestas permanentes o chance	El Ministerio De La Protección Social	

**RESOLUCIONES**

Resolución 5291 del 22 de diciembre de 2008	Por la cual se ordena y establece el censo de vendedores y colocadores independientes profesionalizados de loterías y apuestas permanentes y se dictan otras disposiciones	El Ministerio De La Protección Social
Resolución 5430 de 2009	Por el cual se establecen los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad de las empresas operadoras del juego de apuestas permanentes o chance.	
Resolución 2710 de 2017	Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción del protocolo IPv6	MINTIC
Resolución 2405 de 2016	Por la cual se adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en Línea y se conforma su Comité.	
Resolución 003666 del 29 de septiembre de 2009	Por medio de la cual se definen las condiciones técnicas para el cumplimiento de los requisitos de respaldo por parte de los operadores del juego de lotería y la relación emisión venta de billete.	El Ministerio De La Protección Social
Resolución 2400 1979	Estatuto de Seguridad Industrial	
Resolución 2013 de 1986	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.	
Resolución 1016 de 1989	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.	
Resolución 1401 de 2007	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo	Ministerio de Trabajo
Resolución 2646 del 7 de Julio de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	
Resolución 1409 de 2012	Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas	
Resolución 1565 de 2014	Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial	Ministerio de Transporte
Resolución 1111 de 2017	Definir estándares mínimos del SG SST para empleadores y contratantes.	Ministerio de Trabajo
Resolución 312 de 2019	Estándares mínimos para el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo	
Resolución 193 de 2016	Procedimientos transversales	Contaduría General de la Nación
Resolución 525 de 2016	Proceso Contable y Sistema Documental Contable	
Resolución 182 de 2017	Procedimientos transversales	
Resolución 349 de 2018	Procedimientos transversales	
Resolución 625 de 2018	Proceso Contable y Sistema Documental Contable	
Resolución 159 de 2019	Procedimientos transversales	
Resolución 426 de 2019	Normas contables	
Resolución 433 de 2019	Por la cual se modifica el Catálogo General de Cuentas del Marco Normativo para Empresas que no Cotizan en el Mercado de Valores, y que no Captan ni Administran Ahorro del Público"	

<b>RESOLUCIONES</b>	Resolución 414 y sus modificaciones. Última de 2020 v4	Normas para el reconocimiento, medición, revelación y presentación de los hechos económicos_ De las empresas que no cotizan en el mercado de valores, y que no captan ni administran ahorro del público	Contaduría General de la Nación
	Resolución 15687 del 2 de agosto de 2018	Por la cual se compilan, se suprimen y se nombran los agentes de retención en la fuente por concepto de industria y comercio del Municipio de Medellín.	Alcaldía de Medellín.
	Resolución 012635 de diciembre 14 de 2018.	Por medio de la cual se califican algunos contribuyentes responsables y agentes de retención con la calidad de grandes contribuyentes	DIAN
	Resolución 070 de octubre 28 de 2019	Por la cual se establece el grupo de obligados a suministrar información tributaria a la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, por el año gravable 2020	DIAN
	Resolución 385 del 12 de marzo de 2020	Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus	Ministerio De Salud Y Protección Social
	Resolución 453 del 18 de marzo de 2020	Por medio de la cual se adoptan medidas sanitarias de control en algunos establecimientos por causa del COVID - 19 y se dictan otras disposiciones	
	Resolución S 2020060006736 del 06 de marzo de 2020	Por la cual se derogan las resoluciones N° S 20190600157245 30 de septiembre de 2019 y y N° S 20190600157246, de septiembre 30 de 2019.	
	Resolución 464 del 18 de marzo de 2020	30 de 2019, y N° S 20190600157246, de septiembre 30 de	
	Resolución 0040 del 23 de julio de 2020	Por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Presupuestal Pública y el Catálogo Integrado de Clasificación	Contraloría general de La Republica
	Resolución 0762 de 2020	Por la cual se desarrollan las condiciones y la metodología general para el seguimiento permanente a los recursos públicos y el ejercicio de la vigilancia y control fiscal concomitante y preventivo de la Contraloría General de la República	Contraloría general de La Republica
	Resolución 1519 de 2020	Por la cual se definen los estándares y directrices para publicar la información señalada en la Ley 1712 del 2014 y se definen los requisitos materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y datos abiertos.	Ministerio de las Tic
<b>SENTENCIA</b>	Sentencia C-031 del 28 de enero de 2003	Declara EXEQUIBLE la expresión "jurídicas" contenida en el artículo 7° de la Ley 643 de 2001	Corte Constitucional
	Sentencia C- 316 de 2003 Corte Constitucional	Tema: modalidades de operación de los juegos de suerte y azar, fijación y destino de los derechos de explotación.	
	Sentencia C- 252 de 2010 Corte Constitucional	Emergencia Social salud - Apuestas Permanentes	
	Sentencia C-302 del 28 de abril de 2010 Corte Constitucional	"Por el cual se dictan disposiciones en materia de inspección, vigilancia y control de lucha contra la corrupción en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se adoptan medidas disciplinarias, penales y se dictan otras disposiciones".	
	Sentencia C-257 del 23 de julio de 2020	Revisión de constitucionalidad del Decreto Legislativo 576 de 2020 "por el cual se adoptan medidas en el sector de juegos de suerte y azar, para impedir la extensión de los efectos de la pandemia de Covid-19, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica".	

<b>SENTENCIA</b>			
<b>CIRCULAR</b>	Sentencia C-381 del 2 de septiembre de 2020	Revisión de constitucionalidad del Decreto Legislativo Número 808 del 4 de junio de 2020, "Por el cual se adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos para la salud e impedir la extensión de los efectos de la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19, en el Marco de la emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por medio del Decreto 637 del 6 de mayo del 2020	Corte Constitucional
	Circular 04 de 2014	Informes de requerimientos legales a incluir en los Programas Anuales de Auditorias	Función Pública
	Circular 001 de 2018	Planeación Estratégica Institucional	Gobierno de Colombia
	Circular de la Función Pública 100.04 de 2018	Cursos Virtuales MIPG	Función Pública
	Circular 01 de 1997	Exhortación al cumplimiento de la legislación básica sobre archivos en Colombia	AGN - Archivo General de La Nación
	Circular 02 de 1997	Parámetros a tener en cuenta para la implementación de nuevas tecnologías en los archivos públicos	
	Circular 01 de 1998	Creación y desarrollo del Archivo General del Municipio	
	Circular 013 de 1999	Producción Documental: Uso de Tintas.	
	Circular 003 de 2001	Transferencias de la documentación histórica de los archivos de los organismos del orden nacional al ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN.	
	Circular 01 de 2001	Elaboración y adopción de Tablas de Retención Documental	
	Circular 07 de 2002	Organización y Conservación de los documentos de archivo de las Entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.	
	Circular 04 de 2003	Organización de las Historias Laborales	AGN - Archivo General de La Nación
	Circular 001 de 2003	Organización y conservación de los documentos de archivo	
	Circular 012 de 2004	Orientaciones para el cumplimiento de la Circular Nº 004 de 2003 (Organización de las Historias Laborales).	
	Circular 012 de 2006	Lineamientos de trabajo para los consejos territoriales de archivos	
	Circular 052 de 2007	Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios para clientes y usuarios.	
	Circular 012 de 2007	Cumplimiento de la ley 594 de 2000 ley general de archivos y demás disposiciones reglamentarias	
	Circular 001 de 2002	Plan Operativo Consejos Departamentales de Archivo	
	Circular 001 de 2011	Protección de Archivos Ola Invernal	
	Circular 035 de 2009	Cumplimiento de la ley 594 de 2000, Organización e implementación de Archivos y Fondos Documentales Acumulados.	PGN - Procuraduría General de la Nación
Circular 1709 de 2009	PRECISIONES Y ALCANCE DE LA CIRCULAR No. 035 DE 2009 EN RELACION CON EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY 594 DE 2000 - Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y otras disposiciones.		
Circular Única	Por medio de la cual se dan las Instrucciones Generales y Remisión de Información para la Inspección, Vigilancia y Control - TITULO III	SUPERSALUD	

<b>CIRCULAR</b>	Circular de la Función Pública 100.04 de 2018	Cursos Virtuales MIPG	Función Pública
	Circular 01 de 2021 del CNJSA SIPLAFT	Lineamientos para implementar el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en los JSA del nivel territorial.	CNJSA
	Circular 018 de 2021	Circular 018 de 2021 de la Procuraduría General de la Nación, Implementación resolución 1519 de 2021 Estándares para publicar la información señalada en la Ley 1712 de 2014	Procuraduría General de la Nación
	Circular conjunta 0009 del 31 de enero de 2022	Lineamientos Para La Aplicación Del Artículo 55 Del Decreto Ley 2106 De 2019	Mintrabajo-Minhacienda
	Circular 002 del 9 de marzo de 2022	Se ampliación de los términos fijados en la circular 001 de 2021 Ampliación de los términos fijados en la Circular 001 de 2021 para implementar el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en los JSA del nivel territorial, por parte de los sujetos obligados"	CNJSA
<b><u>MODELO</u></b>	Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano	Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014	Función Pública
<b><u>CONCEPTO</u></b>	Conpes 3920 de 2018 - Política Nacional De Explotación De Datos	por medio del cual se determina la política nacional de explotación de datos	Conpes
	Concepto Incentivo de Premio Inmediato 20212400329401	Concepto Incentivo de Premio Inmediato 20212400329401	CNJSA
<b>DIRECTIVA</b>	Directiva 013 de 2007	Cuadro de clasificación y valoración de los documentos producidos por el proceso de control interno disciplinario.	Alcaldía Mayor de Bogotá
	Directiva 019 de 2007	Cuadro de clasificación y valoración de los documentos producidos por el proceso de Gestión Judicial.	
	Directiva 024 de 2007	Cuadro de clasificación y valoración de los documentos producidos por el proceso PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Recursos, Solicitudes y Soluciones)	
	Directiva 025 de 2007	Cuadro de clasificación y valoración de los documentos producidos por el proceso de contable	
	Directiva 034 de 2007	Cuadro de clasificación y valoración de los documentos producidos por el proceso de contratación.	
	Directiva 005 de 2008	Normas para la foliación de documentos archivísticos en los archivos integrantes del sistema nacional de archivos.	AGN - Archivo General de La Nación
<b>GUIAS Y MANUALES</b>	Bases para Crear un Programa de Gestión Documental	Programa de Gestión Documental - Bases	AGN - Archivo General de La Nación
	Documento de Trabajo: Guía para la Implementación de un Programa de Gestión Documental.	Programa de Gestión Documental - Bases	
	Manual de Fondos Acumulados	Manual de Fondos Acumulados - Organización	

<b>GUIAS Y MANUALES</b>	Guía de Administración del Riesgo	Administración del Riesgo - Metodología - Mapa de Riesgo	DAFP - Departamento Administrativo de La Función Pública
	Documentos Electrónicos: Manual para Archiveros	Guía para el manejo y la administración de Archivos Electrónicos	CIA - INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES
	Model Requirements for the Management of Electronic Records	Model Requirements for the Management of Electronic Records	European Commission
	Especificaciones para cajas y carpetas de Archivo	Especificaciones para cajas y carpetas de Archivo	AGN - Archivo General de La Nación
	Guía del DAFP para el diseño y/o implantación del Sistema de Control Interno.	Guía para el diseño y /o implementación del Sistema de Control Interno.	DAFP
	Guía básica del Autovaloración del control del DAFP	Guía autovaloración del Control	
<b><u>NORMA TECNICA COLOMBIANA</u></b>	NTC 26000	Responsabilidad Social	Normas Técnica Colombiana
	Norma ISO9001:2015	Sistema de Gestión de Calidad	
	ISO 31000:2009 Gestión de Riesgo	Gestión del Riesgo, principios y directrices	
	Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009	Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública	
	ISAD G	Norma Internacional General para la Descripción Archivística.	ISO - Internation Estándar Organization
	ISO 9901 2000	Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos Calidad	
	ISO 9000: 2000	Sistema de Gestión de Calidad	
	5029 Norma sobre Medición de Archivos.	Medición de Archivos	ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
	ISAAR CPF	Norma Internacional sobre los Registros de Autoridad de Archivos relativos a Instituciones, Personas y Familias	CIA - INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES
	ISAAR CPF	Norma Internacional sobre los Registros de Autoridad de Archivos relativos a Instituciones, Personas y Familias	
	ISO 27001:2005	Seguridad de la Información	ISO - Internation Estándar Organization

<b><u>NORMA TECNICA COLOMBIANA</u></b>	ISDF	Norma Internacional para la descripción de Funciones	CIA - INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES
	ISDIATH	Norma internacional para describir instituciones que custodian fondos de archivo	
	ISO 23081	Procesos de gestión de documentos. metadatos para la gestión de documentos.	ISO - Internation Estándar Organization
	ISO 15489	Gestión Documental	
	NTC 4095	Norma General para la Descripción Archivística.	ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
	NTC 3723	Micrografía. Microfilmación de documentos sobre películas de tipo gelatina y sales de plata de 16mm y 35mm. Técnicas de operación.	
	NTC 4080	Micrografía. Símbolos gráficos para su uso en microfilme con su significado, aplicación y localización. Clasificación de Microfilmes. Microfilmación - Clasificación de Microfilmes	
	NTC 4036	Información y Documentación. Papel para documentos de archivo. Requisitos para la permanencia y durabilidad. Papel para documentos de Archivo	
	NTC 5144	Norma sobre procesado y almacenamiento de microfilmes tipo gelatina y plata.	
	NTC 5238	Normas sobre reprografía. Microfilmación Series. Procedimiento de operación. Microfilmación - Clasificación de Microfilmes	
<b>ARTICULOS</b>	Artículo 437-2	Agentes de retención en el impuesto sobre las ventas	Senado de la República
	Artículo 240, parágrafo 2.	Impuesto de renta y complementarios	
	Artículo 420, literal e.	Circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar operados por Loterías, exceptuados del Impuesto a las ventas IVA	
	Artículo 375	Agentes de retención en la fuente	

### 3.2 Normas propias Modernización Institucional

La modificación de las plantas de personal de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, conforme a lo dispuesto en el Decreto 1227 de 2005 derogado por el Decreto 1083 de 2015 “*Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto ley 1567 de 1998*”, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

En este orden de ideas, las causas o motivaciones para modificar la planta de personal de una entidad pública son:

- Fusión, supresión o escisión de entidades



- Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.
- Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.
- Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.
- Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.
- Redistribución de funciones y cargas de trabajo
- Introducción de cambios tecnológicos
- Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad
- Racionalización del gasto público.
- Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas

Además de lo anterior, se debe acatar lo dispuesto en la cláusula 18 de la Convención Colectiva 2023-2027, el proyecto de modernización de la Entidad se propone con el fin de mejorar los procesos, redistribuir funciones y cargas de trabajo y ajustar los perfiles al desarrollo de los nuevos planes y programas que tiene la Entidad, de tal forma que se cumpla con las metas que se ha propuesto.

### 3.3 Conclusiones normatividad

Una vez vista la normatividad que rige a la Lotería de Medellín, los acuerdos sindicales definidos en la convención colectiva de trabajo y los planes que debe cumplir, se tiene encuentra la necesidad de realizar una modernización y ajuste salarial, en armonización y de todo el ordenamiento jurídico que tiene relación no sólo con el ejercicio de las funciones de **explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar** todas las modalidades de juegos de suerte y azar, de manera de vigilados y vigilantes, se tenga la certeza jurídica y operativa de las normas, regulaciones y reglamentaciones que rigen el sector de los recursos de la salud desde la perspectiva de las funciones.

Para el efecto y con el fin dar cumplimiento de manera oportuna, eficiente, eficaz y con calidad a las funciones asignadas legalmente se han establecido lineamientos para la implementación de este estudio acciones que buscan:

- Mejorar con la reorganización el modelo de operación que permita conocer los principales riesgos del ejercicio, y a su vez fortalecer las políticas, las metodologías y sus actuaciones que fijen la modernización para el desarrollo de las labores.
- Elaborar un diagnóstico de actividades tendientes a la actualización de la planta de empleos de la Entidad, dirigidas a elaborar el estudio de cargas uy nivelación salarial, insumo necesario para realizar la actualización de esta.
- Mejorar las funciones de la estructura para llevar a cabo el cumplimiento de la explotación, organización, administración, operación, control, fiscalización, regulación y vigilancia con el fin de dar cumplimiento de los empleos de la entidad, de manera que se

garantice el ejercicio de las funciones institucionales.

- Ser una Entidad con verdadera vocación al usuario y nuestros socios de valor donde todas sus actuaciones estén encaminadas a favor de los recursos de la salud.
- Mejorar con la modernización el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procedimientos para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar, el sector de los juegos de suerte y azar como indica la normatividad.
- Incrementar con la reorganización estructural la cobertura y penetración de la explotación de los juegos de suerte y azar entre la ciudadanía a nivel nacional y territorial, través de sus funciones y acciones de la Lotería de Medellín.

#### 4. ANÁLISIS EXTERNO

La Lotería de Medellín como entidad pública del orden departamental, cuya función es el ejercicio del monopolio rentístico de Juegos de Suerte y Azar en el departamento de Antioquia y a nivel nacional en Colombia. operamos en todo el país, el producto Lotería de Medellín y concedemos las autorizaciones de las rifas y promocionales en todo el departamento. Además, supervisamos el juego de chance (como se conoce a las apuestas permanentes).

La división territorial de la República de Colombia es a través de 32 departamentos divididos en cinco regiones, las cuales se atienden presencialmente y de manera virtual.



DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA	
ANTIOQUIA	CAUCA
VALLE DEL CAUCA	HUILA
CUNDINAMARCA	SANTANDER
SUCRE	BOYACA
CORDOBA	NARIÑO
CESAR	NORTE DE SANTANDER
ATLANTICO	SAN ANDRES Y PROVIDENCIA
BOLIVAR	CASANARE
GUAJIRA	CAQUETA
CHOCO	ARAUCA
CALDAS	PUTUMAYO
QUINDIO	GUAVIARE
RISARALDA	GUAINIA
TOLIMA	VICHADA
MAGDALENA	AMAZONAS
META	VAUPES

Colombia cuenta con 15 Loterías ordinarios con una frecuencia de juego semanal, y un sorteo extraordinario con una periodicidad de 9 veces por año, así mismo cada lotería tiene derecho a realizar un sorteo extraordinario al año.

PRODUCTO	DÍA DE JUEGO
Medellín	Viernes
Boyacá	Sábado
Santander	Viernes
Extra col	Sábado
Bogotá	Jueves
Valle	Miércoles
Cauca	Sábado
Cundinamarca	Lunes
Cruz roja	Martes
Risaralda	Viernes
Meta	Miércoles
Tolima	Lunes
Quindío	Jueves
Huila	Martes
Manizales	Miércoles

Los sorteos de las Loterías y de Los Extraordinarios es definido por el CNJSA.

En la Actualidad la Lotería de Boyacá se posiciona como competencia directa de la Lotería de Medellín, tienen un premio mayor igual al nuestro, pero a un costo más bajo, así mismo vienen haciendo un trabajo con la red de venta logrando que esta sienta una gran afinidad y preferencia por apoyar la Lotería de Boyacá. Dicha lotería desde hace 4 años tiene como lema convertirse en la “Número Uno”.

Baloto por su parte afecta las ventas de la Lotería de Medellín, cuando tiene acumulados muy altos, ya que los clientes prefieren invertir en dicho juego para acceder a un premio mayor muy aspiracional.

#### 4.1 Entorno Político

Las principales metas del PND 2023-2026 del Gobierno Nacional tiene como una de sus instancias la **Seguridad Humana y Justicia Social**, como transformación de la política social, integra la protección de la vida con la seguridad jurídica e institucional, así como la seguridad económica y social.

Esta visión parte de un conjunto de habilitadores estructurales como un sistema de protección social universal y adaptativo; una infraestructura física y digital para la vida y el buen vivir; la justicia como bien y servicio que asegure la universalidad y primacía de un conjunto de derechos y libertades fundamentales; y la seguridad y defensa integral de los territorios, las

comunidades y las poblaciones.

Estos habilitadores estructurales brindan las condiciones para la superación de las privaciones de las poblaciones pobres y vulnerables, así como la expansión de las capacidades en medio de la diversidad y pluralidad.

Para lograr este propósito se promoverá la atención integral e intersectorial que garantice el acceso efectivo a **servicios esenciales en salud**, educación y agua, en conjunto con una mayor conectividad digital. De igual forma, la expansión de capacidades requiere del goce de buena salud física, mental y social, de garantizar el cuidado y la autonomía económica y la protección efectiva del ejercicio de los derechos individuales. Lo anterior, para facilitar que las personas y comunidades puedan desarrollar sus proyectos de vida

#### **4.1.1 Plan Desarrollo de Antioquia 2020 -2023 – Unidos por la Vida.**

Los objetivos estratégicos de la Lotería de Medellín como titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia y en cumplimiento de su obligación de destinar los dineros recaudados al sistema de salud por la venta de loterías y de aquellos juegos de suerte y azar que controla y supervisa en el departamento, se articulan a los propósitos del El Plan de Desarrollo de Antioquia 2020-2023 “Unidos por la Vida”, en la siguiente línea estratégica:

Línea 4: Nuestra vida: Busca promover una Antioquia garante de la vida, justa e incluyente, que convive pacífica y legalmente; a partir de estrategias dirigidas a la seguridad y la convivencia, la cohesión ciudadana, el respeto y protección de los derechos humanos, la No violencia y la reconciliación.

Componente 1: Es el momento de la vida, la seguridad humana y la convivencia que busca promover una Antioquia garante de la vida, justa e incluyente que convive pacífica y legalmente, que promueve la seguridad integral de las personas, la convivencia, el respeto y la protección de los derechos humanos, el acceso en condiciones de igualdad a la justicia como derecho constitucional, la no violencia y la reconciliación.

Programa 2: Control de las economías criminales, ilícitas e ilegales que tiene como objetivo contribuir a la disminución de las áreas afectadas con cultivos ilícitos, otras rentas ilícitas de alto impacto y de mercados locales de droga y contrarrestar las rentas ilegales (corrupción de bebidas alcohólicas, contrabando de bebidas alcohólicas, tabacos, cigarrillos e hidrocarburos, ejercicio ilícito de los monopolios de licores y juegos de suerte y azar, evasión fiscal y sacrificio ilegal de ganado mayor) que afectan los tributos del Departamento de Antioquia.

#### **4.1.2 Plan Estratégico Lotería de Medellín 2020 - 2023**

La **Lotería de Medellín** es la titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia. Para ello opera y comercializa su producto principal la Lotería de Medellín. También otorga y supervisa la concesión de apuestas permanentes para todo el Departamento; adicionalmente a través de la Sociedad de Capital Público Departamental

concede las autorizaciones para los juegos promocionales y las rifas que se pretendan realizar en el territorio Departamental.

Para la vigencia 2020–2023 se construyó el **Plan Estratégico Institucional** de la Lotería de Medellín, el cual tiene entre sus retos resaltar la realidad empresarial, con fundamento en el ejercicio de buenas prácticas de gobierno, que generan confianza entre la institución y la sociedad. En este sentido, el Plan Estratégico Institucional es el instrumento que direcciona de manera trascendental la acción de la Entidad, permitiéndole a su vez asignar de manera eficiente los recursos para el cumplimiento de sus objetivos misionales.

En el Plan Estratégico Institucional 2020–2023, la Lotería de Medellín tiene como propósito fundamental lograr tres objetivos estratégicos:

1. Generar más aportes a la salud.
2. Fortalecer la gestión institucional.
3. Promover la cultura del juego legal.

Para la materialización del primer objetivo de generar más aportes a la salud, estableció como estrategia lanzar una nueva **Unidad Estratégica de Negocio** para la Lotería de Medellín en el periodo 2020-2023, a continuación, describimos estrategias que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos institucionales para la vigencia 2020-2023

### **Objetivo estratégico 1: "Generar más aportes a la salud"**

Para el cumplimiento al objetivo estratégico de generar más aportes a la salud, se desarrollarán las siguientes estrategias:

#### **Estrategia 1.1. Alcanzar la participación de ventas virtuales en el 15% del total de ventas, al finalizar la vigencia 2023.**

**Objetivo:** Posicionar el canal de venta virtual de la Lotería de Medellín durante la vigencia 2020-2023 como una opción de compra confiable, rápida y segura, a través de nuevas funcionalidades del portal web, comercialización de la lotería a través de la APP, consecución de nuevos distribuidores digitales y una nueva unidad de marketing digital.

#### **Estrategia 1.2. Alcanzar la participación de ventas electrónicas en el 30% del total de ventas, al finalizar la vigencia 2023.**

**Objetivo:** Brindar mayor accesibilidad del producto a los apostadores, a través de puntos de venta más cercanos, la implementación de la web services y nuevos canales de venta durante la vigencia 2020-2023.

#### **Estrategia 1.3. Migrar las ventas tradicionales físicas a canales electrónicos y virtuales, pasando del 83% en el 2020 al 55% en el 2023.**

**Objetivo:** Desarrollar acciones que contribuyan al mantenimiento de las ventas con un nuevo target de mercado, promoviendo las ventas con asesoras, acompañamiento comercial a los distribuidores, nuevas interacciones a los compradores del billete tradicional, cambio de plan de premios, promocionales e incentivos con cobro y estrategia de comunicación efectiva al finalizar la vigencia 2023.

#### **Estrategia 1.4. Lanzar una nueva unidad estratégica de negocio para la Lotería de Medellín en el periodo 2020-2023.**

**Objetivo:** Diversificar los ingresos de la Lotería de Medellín a través de la creación de una nueva unidad de negocio para el desarrollo de nuevos productos, durante la vigencia 2021-2023.

#### **Estrategia 1.5. Estructurar y firmar contrato de concesión a las apuestas permanentes para la vigencia 2021-2026.**

**Objetivo:** Entregar en operación a través del contrato de concesión, el juego de las apuestas permanentes o chance por cuenta y riesgo de El Concesionario, en todo el territorio del departamento de Antioquia para el periodo 2021-2026.

#### **Estrategia 1.6. Realizar la formulación de un Plan de Contingencia para la realización de los sorteos de la Lotería de Medellín.**

**Objetivo:** Formular un Plan de Contingencia en la vigencia 2020, que permita cumplir con la realización de los sorteos de la Lotería de Medellín de forma oportuna, mediante un sistema neumático óptimo, en cumplimiento a la reglamentación establecida, con el fin de brindar transparencia y confiabilidad a nuestros grupos de interés.

#### **Estrategia 1.7. Desarrollar proyectos tecnológicos de apoyo a la estrategia comercial de la Lotería de Medellín.**

**Objetivo:** Desarrollar soluciones tecnológicas que apoyen las estrategias diseñadas por la Subgerencia Comercial y de Operaciones, orientadas a generar más aportes para la salud durante la vigencia 2020-2023.

#### **Objetivo Estratégico 2: "Fortalecer la gestión institucional"**

Para el cumplimiento del objetivo de fortalecer la gestión institucional se desarrollarán las siguientes estrategias:

#### **Estrategia 2.1: Crear el banco de ideas innovadoras.**

**Objetivo:** Promover la generación de ideas innovadoras en el personal que labora en la Lotería de Medellín (servidores públicos y contratistas), que puedan materializarse a favor de la estrategia institucional, con el fin de promover la gestión del conocimiento y la innovación dentro de la entidad, para el periodo 2020-2023.

#### Estrategia 2.2. Promover modificaciones normativas de la Ley de Juegos de Suerte y Azar.

**Objetivo:** Presentar solicitudes de modificaciones normativas ante los órganos reguladores de juegos de suerte y azar para mejorar el desarrollo de estrategias comerciales de la Lotería de Medellín durante el periodo 2020-2023, con el fin de generar más aportes a la salud y fortalecer la gestión institucional.

#### Estrategia 2.3. Implementar el Plan de Comunicaciones de la Lotería de Medellín.

**Objetivo:** Gestionar y apoyar durante la vigencia 2020-2023, las comunicaciones de la Lotería de Medellín, a través de la difusión de información oportuna, transparente y de calidad a los clientes internos y grupos de interés, con el fin de posicionar el objeto social de la entidad para generar más recursos a la salud y garantizar el control de la gestión, así como la rendición de cuentas a la ciudadanía.

#### Estrategia 2.4. Elaborar y presentar Informe de Sostenibilidad.

**Objetivo:** Elaborar anualmente el informe de sostenibilidad, mediante la consolidación de la información social de la Lotería de Medellín para difundir las acciones socialmente responsables con los grupos de interés.

### Objetivo estratégico 3: Promover la cultura del juego legal

Para el cumplimiento del objetivo de promover la cultura del juego legal se desarrollarán las siguientes estrategias:

#### Estrategia 3.1. Realizar un estudio de mercado de juegos ilegales en el departamento de Antioquia.

**Objetivo:** Realizar un estudio de mercado sobre los juegos ilegales asociados a las apuestas permanentes (chance) que se explotan en el departamento de Antioquia, en el cual se determinen los valores de los mercados asociados a la legalidad e ilegalidad, de conformidad con lo establecido en la Ley 643 de 2001, con el fin de crear estrategias para combatir la ilegalidad y contribuir en el alcance de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental "Unidos por la Vida" 2020-2023.

Estrategia 3.2. Actualizar el aplicativo del Sistema de Auditoria de las Apuestas Permanentes (SAAP) a la nueva Concesión de las Apuestas Permanentes para el periodo 2021-2026.

**Objetivo:** Realizar el mantenimiento preventivo, correctivo y la administración especializada de las bases de datos y servidores de aplicaciones que dispone la Lotería de Medellín para el seguimiento y auditoria al contrato de concesión de las apuestas permanentes (chance) en el departamento de Antioquia.

Estrategia 3.3. Realizar campañas de sensibilización y/o capacitación ciudadana en los municipios del Departamento de Antioquia, para incentivar las apuestas solo en negocios legales.

**Objetivo:** Establecer acciones de mutua colaboración entre la administración pública, gremios, empresas, la ciudadanía y los entes de control, para implementar una estrategia integral para combatir la ilegalidad, creando una cultura de juego legal en la sociedad a través de campañas de sensibilización, Comunicación y Operativización.

Estrategia 3.4. Desarrollar actividades de sensibilización de Juego Legal en el departamento de Antioquia para el periodo 2020-2023.

**Objetivo:** Promover mecanismos de confianza en el ejercicio del juego legal al público objetivo durante la vigencia 2020-2023, a través de actividades de participación publicitaria en eventos deportivos, culturales, de recreación, etc., y diseñar campañas de Juego Legal de la Lotería de Medellín a través de comunicación pública que contribuyan al establecimiento de una cultura de legalidad.

Estrategia 3.5. Realizar campañas de control de Juego Legal durante la vigencia 2020-2023.

**Objetivo:** Posicionar pautas de juego legal de loterías a través de medios digitales durante la vigencia 2020-2023, con el fin de promover la cultura del juego legal en el público apostador.

La **Subgerencia Comercial y de Operaciones** de la Entidad tiene como finalidad gestionar los procesos misionales de investigación, innovación, mercadeo, y logística, de conformidad con el modelo de negocio de la Lotería de Medellín, propiciando el logro de los propósitos económicos y sociales establecidos en el Plan Estratégico, de acuerdo con los procedimientos y normas técnicas legales vigentes.

El **Decreto Legislativo 808 de 2020** *“Por el cual se adoptan medidas en el sector juegos de suerte y azar, con el fin de incrementar los recursos para la salud e impedir la extensión de los efectos de la pandemia del nuevo Coronavirus COVID-19, en el Marco de la emergencia Económica, Social y ecológica declarada por medio del Decreto 637 del 6 de mayo*



del 2020” expedido por el Gobierno Nacional, autorizó:

**Artículo 1. Incentivos de premio inmediato de juegos de suerte y azar territoriales.** Las entidades operadoras del juego de suerte y azar de lotería tradicional o de billetes y los operadores concesionarios de apuestas permanentes podrán ofrecer al público incentivos con cobro de premio inmediato en dinero y/o especie, los cuales podrán ser comercializados de forma independiente del juego de lotería tradicional o de billetes o de apuestas permanentes.

Los incentivos a que se refiere la presente norma son una modalidad autónoma de juego que no forman parte de la venta de lotería, en virtud de lo cual no serán objeto del impuesto de loterías foráneas y sobre premios de loterías a que se refiere el artículo 48 de la Ley 643 de 2001. Así mismo, el incentivo estará excluido de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA) establecerá el reglamento y los requisitos para la operación de los incentivos de premio inmediato de los juegos territoriales, que podrá realizarse de forma asociada. Una vez cumplidos los requisitos, los incentivos de premio inmediato deberán ser autorizados por las juntas directivas de las loterías o, para los contratos en ejecución, mediante otrosí suscrito con las entidades concedentes, según corresponda, sin exigir requisitos adicionales a los que expresamente establezca el CNJSA. Las entidades concedentes deberán dar respuesta a las solicitudes de los incentivos dentro de los 15 días hábiles siguientes a su presentación por parte del concesionario.

De conformidad con el literal e del artículo 6 y el artículo 23 de la ley 643 de 2001, los derechos de explotación de los incentivos de premio inmediato serán del 12% de los ingresos brutos.

Los gastos de administración serán del 2,5% de los Derechos de Explotación que se distribuirán así:

\* 1% para las entidades concedentes.

\* 0,75% para fortalecer las labores de vigilancia del CNJSA, a través de la secretaría técnica del Consejo.

\* 0,75% para la Federación Nacional de Departamentos, quien realizará asesoría técnica a los departamentos que no tienen Sociedad de Capital Público Departamental (SCD) o Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) que administren los juegos de suerte y azar en su territorio.

El retorno al público de estos incentivos será como mínimo del 58% de los ingresos brutos.

Con cargo a los recursos del incentivo se contratará la interventoría o el apoyo a la supervisión para los incentivos de premio inmediato de los juegos territoriales, en las condiciones que determine el CNJSA.

La finalidad de la norma es la modernización y diversificación de los incentivos para los juegos territoriales, a través de la inclusión de una modalidad en dinero y/o especie con cobro de premio inmediato, la cual hace más atractiva su venta y resulta útil para lograr la reactivación del negocio y garantizar los recursos que este monopolio históricamente ha aportado a la financiación de los servicios de salud en el nivel territorial.

Dadas las características técnicas de los incentivos con cobro de premio inmediato para su implementación adecuada, y consecuentemente obtención de recursos para el sector de la salud, es indispensable que se operen mediante procesos estandarizados, coordinados y articulados.

En consecuencia y atendiendo el mandato normativo, el CNJSA expidió el **Acuerdo 572 de 2021** “Por el cual se deroga el Acuerdo 563 de 2020 y se aprueba el reglamento para la operación del incentivo con cobro de premio inmediato de juegos de suerte y azar territoriales”, el **Anexo Técnico** del Acuerdo 572 de 2021 “Requerimientos técnicos y condiciones tecnológicas para la operación del Incentivo de Premio Inmediato”, y el **Manual de Marca** con el nombre comercial genérico de uso obligatorio «RASPA&LISTO».

Los Incentivos con cobro de Premio Inmediato de Juegos de suerte y azar territoriales «RASPA&LISTO», son una modalidad diversificada, modernizada y autónoma de incentivo con cobro de los juegos de suerte y azar territoriales que consiste en emitir y poner en circulación un número predeterminado de tiquetes físicos, en los cuales se presortean e imprimen aleatoriamente combinaciones de números, letras, imágenes, símbolos, marcas, señales o signos, en las áreas de juego especificadas en el tiquete, que se encuentran ocultas con una capa de seguridad, la cual se debe raspar para determinar de inmediato si coinciden con las combinaciones que otorgan premios, según las reglas establecidas en el plan de premios.

Entre las condiciones de operación, se requiere:

**Artículo 7º. Plan de emisiones.**

[...]

*Para el diseño del plan de emisiones, el operador debe realizar un estudio de mercado inicial, que deberá contar como mínimo los siguientes componentes:*

- a. *Estimación de la demanda y población objetivo.*
- b. *Análisis de sensibilidad de precios.*
- c. *Frecuencia de compra.*
- d. *Análisis de la competencia.*
- e. *Percepción, análisis y comportamiento de los canales de venta.*

[...]

**Artículo 30º. Validación del CNJSA para el inicio de la operación individual.** *Una vez se demuestre el sostenimiento de la operación individual del incentivo con cobro de premio inmediato con fundamento en estudios financieros, de mercado y de riesgos, aprobados por la junta directiva del operador, en los que se justifique que la operación será rentable, viable y sostenible financieramente, en un periodo mínimo de cinco años, el CNJSA a través de acuerdo permitirá el inicio de la operación individual del incentivo con cobro de premio inmediato.*

En consecuencia, los clientes perciben seguridad en nuestro producto, al igual que transparencia en el desarrollo de los sorteos; es por ello por lo que cada semana depositan miles de sueños,

con la esperanza de hacerse a los premios ofrecidos en el plan, el producto se comercializa en forma electrónica, física o virtual a través de terceros distribuidores:



#### 4.2 Entorno Económico

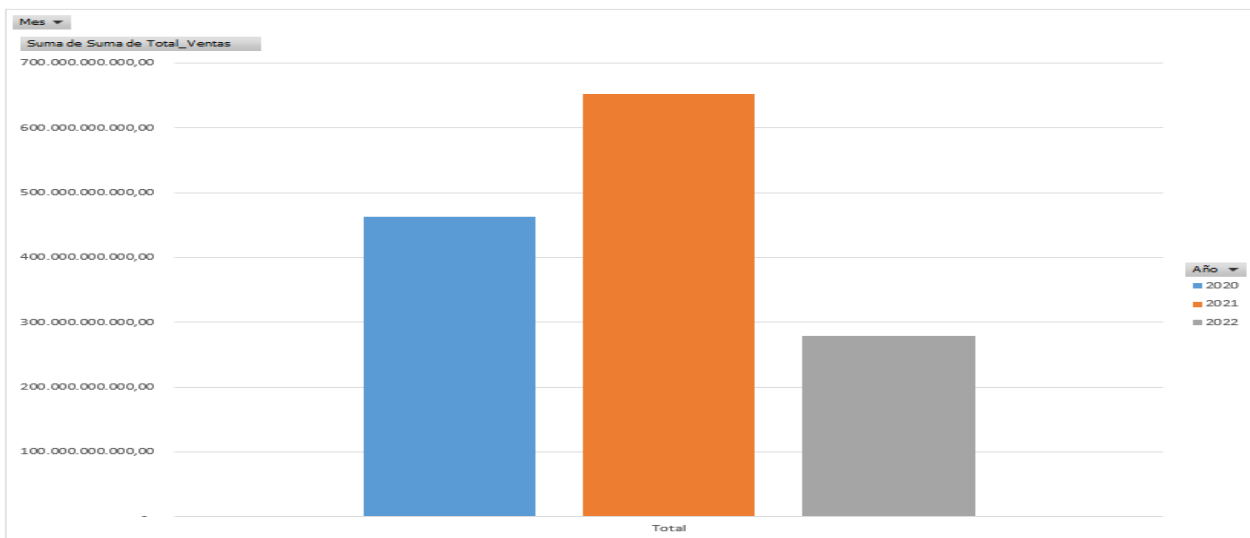
Según el último informe presentado por FEDESARROLLO en el año de 2018, el mercado de JSA tiene varias características.

Primero, la estructura institucional ha cambiado en los últimos años. Anteriormente, el monopolio rentístico estaba adscrito al sector salud y a cargo de ETESA, la cual fue liquidada en el 2011. A partir del 2012, el monopolio se adscribió al ministerio de Hacienda y bajo el Decreto 4142 de 2011 se creó Coljuegos como la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de JSA. Se redefinieron las funciones del CNJSA23 y se cambió el enfoque de dichas entidades: aumentar las rentas para la salud de los colombianos.

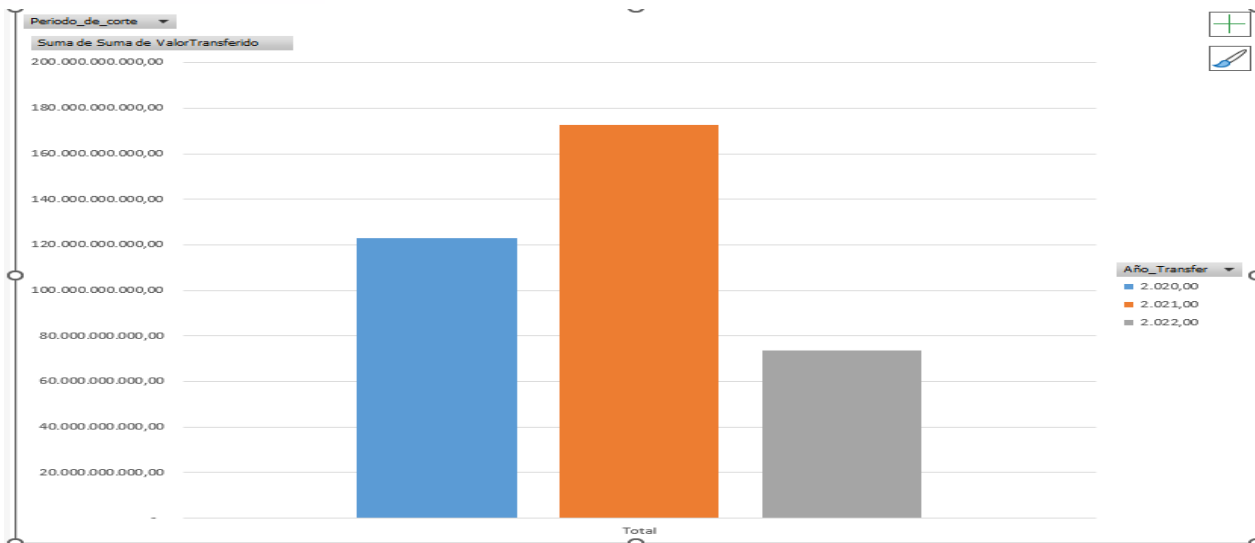
Segundo, el mercado de JSA es un mercado complejo debido a la aparición de nuevos juegos, la apropiación de nuevas tecnologías y las reformas tributarias que han afectado negativamente al sector. Hasta hace unos años, los operadores se especializaban principalmente en juegos territoriales (lotería, chance y rifas), los cuales representaban una fuente de recursos importante para el Estado y los departamentos. Hoy en día, los operadores no se especializan en una sola modalidad; por el contrario, dada la proliferación de nuevos juegos, la demanda ha cambiado y los operadores se han visto obligados a diversificar su capital en juegos de diferentes modalidades y/o servicios ajenos al sector.

Por último, la industria de JSA en Colombia ha presentado un crecimiento positivo entre 2012 y 2017. Las ventas del sector ascienden a \$13 billones de pesos, principalmente por las ventas de los juegos localizados (77%), seguido por el chance (14%), las loterías (4%), el Baloto (3%) y Superastro (2%)<sup>25</sup>. Este aumento de los ingresos del sector ha sido importante dentro de las finanzas públicas y en la economía colombiana en general. Por un lado, han aumentado los ingresos a los territorios; en 2016 la industria aportó más de \$1.5 billones de pesos a las finanzas públicas, de los cuales se transfirieron cerca de \$700.000 millones para la salud<sup>26</sup>. Por otro lado, anualmente la industria legal de JSA genera más de 300.000 empleos directos e indirectos, la inversión extranjera del sector está en crecimiento, y los recursos a la salud, al Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET), Colciencias y al Fosyga<sup>27</sup>, son mayores. Una vez hecha la descripción del marco normativo de los JSA en Colombia y habiéndolo comparado con los modelos de otros países, el siguiente paso de la investigación fue el de entender, describir y medir el mercado legal de JSA en Colombia.

En la actualidad el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar -CNJSA- realiza publicación de las ventas de la Loterías a nivel nacional como se puede apreciar en la siguiente imagen:



Igualmente realiza publicación de las transferencias de la Loterías a nivel nacional como se puede apreciar en la siguiente imagen:



La estrategia utilizada en la lotería se ha enfocado principalmente en estrategias de producto, es por esta medida que en los últimos años se han obtenido desarrollo en términos de promocionales, incentivos y planes de premios. Sin embargo, estas estrategias han sido fácilmente imitables, puestos que las mismas no son diferenciadoras y relevantes para el mercado. Este fenómeno sucede por dos aspectos principales, el primero es por el desconocimiento que se tiene del público apostador, de sus necesidades, deseos y motivaciones, y en el segundo es por la regulación existente, dado que cualquier innovación debe estar generalizada para todas las loterías.

De la mano del desarrollo tecnológico, se podría obtener un crecimiento del número de apostadores, no por el cambio del perfil del cliente, sino por la posibilidad de encontrar las loterías en cualquier punto del país. Este sistema era desconocido por las otras redes electrónicas en el mercado, y por los mismos operadores de loterías, pero con el paso del tiempo esto ha tomado gran interés para los competidores, quienes han encontrado en las loterías la capacidad de ofrecer un producto adicional de muy buen margen de comercialización con una mínima inversión en sus redes tecnológicas. Por esta medida, es importante potencializar rápidamente los desarrollos de Web Services y la gestión comercial para la integración de plataformas electrónicas, de lo contrario, estos serán desarrollados rápidamente por la competencia y por ende se perderá la capacidad de ofrecer un producto innovador.

Finalmente se podría concluir, que la propuesta de valor de la lotería de Medellín deberá orientarse a la innovación permanente, dado que solo a través de esta se logra diferenciarse continuamente del mercado, todo esto acompañado del reconocimiento y la confianza que inspira la marca a nivel nacional, gracias a su trayectoria

### 4.3 Entorno social

Los objetivos estratégicos institucionales se alinean con propósitos universales de desarrollo

sostenible. Como un referente de planeación de largo plazo, alineamos nuestros objetivos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son pensados como objetivos particulares, audaces y transformadores, que persiguen el camino de la sostenibilidad y que le apuntan a solucionar aspectos críticos de la comunidad como la pobreza, el hambre, la salud, la educación, la discriminación, el trabajo decente, la responsabilidad en el consumo y la producción, además de un trato adecuado al medio ambiente y el fortalecimiento de las instituciones para la consecución de la paz, el bienestar y la prosperidad de las comunidades, fin último del Estado. Para articular los ODS con la plataforma estratégica en la Lotería de Medellín es necesario desagregar los objetivos estratégicos definidos en este documento e identificar los componentes inmersos en la propuesta.

Nuestros objetivos son los siguientes y los presentamos en relación con los ODS:

### Primer Objetivo Estratégico: Generar Más Aportes A La Salud.

 <b>1. FIN DE LA POBREZA</b>	 <b>3. SALUD Y BIENESTAR</b>	 <b>16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</b>
<p><i>La Organización contribuye al fin de la pobreza mediante generación de aportes para la salud, que tiene como destino el régimen subsidiado de la población más vulnerable.</i></p>	<p><i>Contribuye con instituciones del Estado para el desarrollo de programas especiales en salud.</i></p> <p><i>Ofrece programas complementarios para la salud, de sus empleados y sus familias.</i></p> <p><i>Posee programas especiales que benefician a los empleados que estén próximos a Jubilarse y a sus familias.</i></p>	<p><i>La empresa está comprometida en mantener el liderazgo en el mercado de la lotería tradicional del país.</i></p> <p><i>Que sea la más vendida y la que genere más aportes a la salud.</i></p>

### Segundo Objetivo Estratégico: Fortalecer La Gestión Institucional.

 <b>5. IGUALDAD DE GÉNERO</b>	 <b>8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	 <b>9. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</b>	 <b>12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE</b>	 <b>16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</b>	 <b>17. ALIANZA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</b>
<p><i>La empresa evita la discriminación por razones religiosas, políticas, étnicas, sexuales, de género, de edad o con alguna discapacidad física.</i></p>	<p><i>Se propende por mantener un clima laboral adecuado y se establecen relaciones de respeto basadas en la justicia con los servidores.</i></p>	<p><i>La empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia en el ámbito de los juegos de suerte y azar, mediante la adquisición de tecnología de punta.</i></p>	<p><i>Hacemos énfasis en la importancia del tratamiento de datos de los clientes. Garantizamos total reserva con los ganadores en el proceso de pagos de premios.</i></p>	<p><i>El Modelo de Operación por procesos y las certificaciones institucionales como Fenaleo, Contraloría, Fitch Ratings, GRI, etc., dan fe de una institución fuerte y sostenible.</i></p>	<p><i>Lideramos el sector de juegos de suerte y azar y establecemos alianzas locales e internacionales. Con nuestros aliados estratégicos fortalecemos las relaciones.</i></p>

### Tercer Objetivo Estratégico: Promover La Cultura Del Juego Legal



En la siguiente declaración de valores institucionales se evidencia el respeto por Los Derechos Humanos. Por ello, en la Lotería de Medellín los adoptamos, asumimos y nos comprometemos a cumplir con ellos:



### Identificar y Evaluar los Impactos Reales y Potenciales

En el relacionamiento con las partes interesadas se producen una serie de situaciones que generan un mayor o menor impacto (positivo o negativo) las cuales deben gestionarse como parte del quehacer diario de la entidad. Este ejercicio de determinación de los impactos puede asumirse como la posibilidad de visibilizarlos para tomar medidas adecuadas de tratamientos de

los riesgos inherentes o cuando el resultado es positivo, potenciarlos para aumentar la reputación.

Se colige entonces, que una relación con partes interesadas debe estar permeada por un profundo respeto por los derechos humanos (al fin y al cabo son las personas con las que interactuamos) y considerar una adecuada gestión del riesgo en dichas interrelaciones que le permitan a la entidad operar bajo condiciones no apremiantes. El ejercicio de determinación de temas materiales, que se desarrolla en el capítulo respectivo, nos permite no solo pensar en los elementos propuestos por la metodología sino identificar la presencia de otros temas no listados que también producen impactos y que deben ser considerados.

Como se describe allí mismo, la priorización se determina a partir de una encuesta focal en la que los temas afloran según la elección que tiene cada respuesta. Priorizar es un proceso integrado para la identificación, prevención y respuesta a los potenciales impactos negativos sobre las partes interesadas externas y a los riesgos para el negocio

#### 4.4 Entorno Tecnológico

Según investigación realizada por el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria investigación en el año 2020, el principal objetivo de conocer cómo ha sido la implementación del ecommerce en las organizaciones de juegos de suerte y azar, pues es una modalidad que día a día adquiere más campo a nivel mundial en las organizaciones; así, por medio de una metodología de análisis exploratorio y estudio de caso, se concluyó, que este medio de comercialización ha tenido una gran aceptación en su público, donde las personas encuentran facilidad, comodidad, rapidez, y anonimato, ofreciendo una experiencia fresca e innovadora a los apostadores

Los juegos de suerte y azar son definidos como aquellos en los cuáles el jugador efectúa una apuesta o paga a un operador por el derecho a participar en un juego cuyos resultados no son previsible por estar determinados por la suerte, el azar o la casualidad, con la perspectiva de ganar un premio si acierta.

De la misma manera, la Ley 643 (2001) define a los juegos de suerte y azar como: *Son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales se participa sin pagar directamente por hacerlo, y que ofrecen como premio un bien o servicio, el cual obtendrá si se acierta o si se da la condición requerida para ganar.* En Colombia esta industria ha tenido un crecimiento positivo entre los años 2012 y 2017, con unas ventas que ascienden a los 13 billones de pesos, constituyéndose en ingresos significativos para el fisco público del país y para la economía colombiana en general. En el 2016, este sector aportó 1.5 billones de pesos a las finanzas nacionales, y alrededor de 700.000 millones fueron utilizados en la salud y se generó alrededor de 300.000 empleos directos e indirectos (Fedesarrollo, 2018).

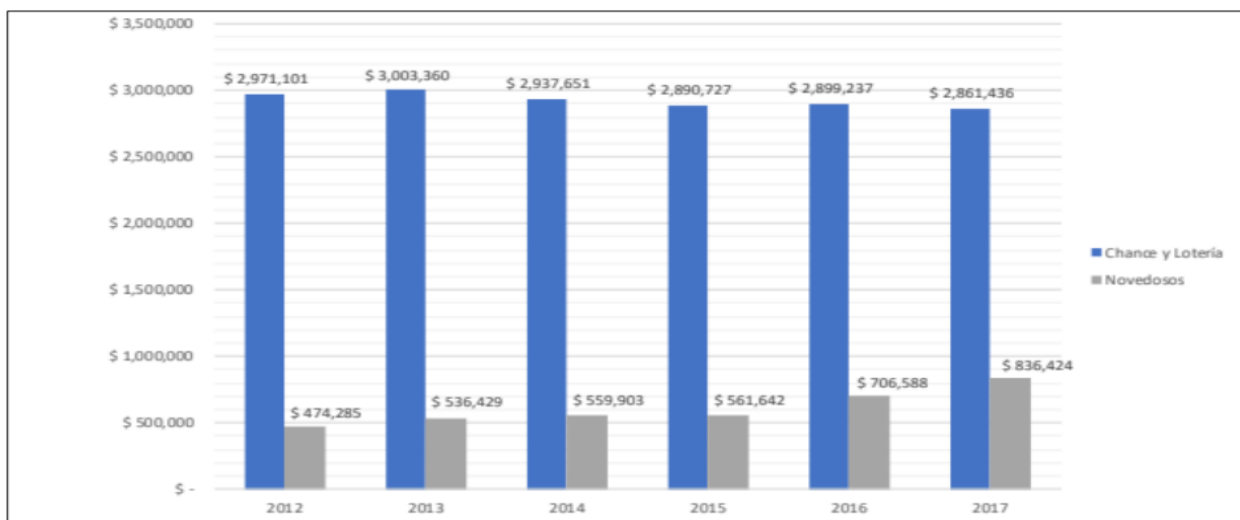
En este orden de ideas, resulta importante resaltar el papel de los medios digitales en los juegos de suerte y azar, pues por estos medios la distribución llega a más personas y atrae un impulso



para innovar en los juegos de azar, y así mismo en la experiencia que lleva el jugador, repercutiendo en la cultura y la estructura de los juegos online.

Con respecto a la implementación y uso del ecommerce en las organizaciones que se dedican a los juegos de suerte y azar, en Colombia, hubo un gran avance, pues en el momento que Coljuegos asumió el control de este tipo de juegos –2011–, se llevó a cabo una investigación para identificar que todos los establecimientos cumplieran con todos los reglamentos necesarios para la aplicación de estos, con el fin de regular todas las apuestas en línea, dejando normas claras a cumplir por parte de los operadores de estos productos.

Siendo un “primer paso” a lo que empezó siendo una gran oportunidad para este mercado. En Colombia los juegos tradicionales son la lotería y el chance, siendo el chance el más popular en este sector, pues la posibilidad de ganar es relativamente alta al lado de otros juegos como lo son las loterías o el Baloto, pero también se entiende que los juegos online están abriendo más campo en el mercado. Los juegos novedosos son los más dinámicos del sector y los más demandados por los operadores para crear nuevas unidades de negocio. Principalmente la demanda de juegos en línea ha presentado un crecimiento importante dentro de la industria.

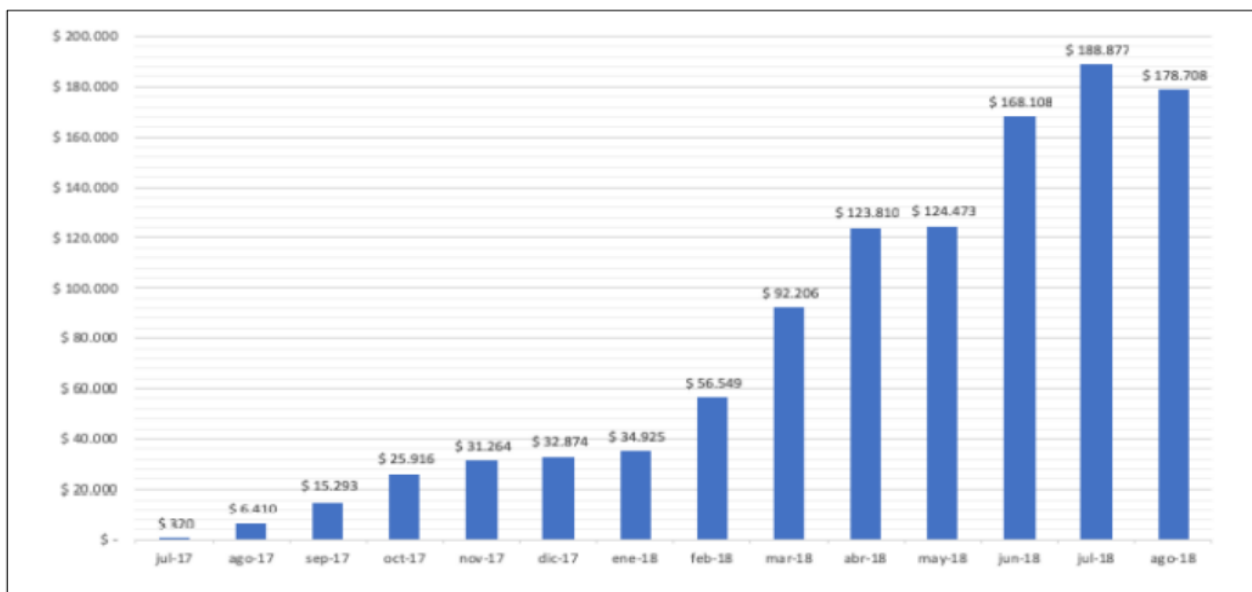


**Gráfica 1:** Ventas totales de juegos novedosos y territoriales 2012 – 2017  
Fuente: (Fedesarrollo, 2018). Datos presentados en COP

Por medio de esta gráfica se aprecia el aumento que ha tenido las ventas de juegos por medio online a través de los años, pues poco a poco las personas han ido usando más este medio para adquirir estos productos, pues uno de los principales motivos es la facilidad y comodidad de este.

En sentido, es innegable reconocer las ventajas que han dado lugar a un buen resultado del ecommerce desde el momento de su aplicación en los juegos de suerte y azar, como lo son, un mayor portafolio de ofertas, menos costos al consumidor, mejores condiciones de anonimato y

permanente disponibilidad, generando indudablemente un mercado global que anteriormente no existía (Fedesarrollo, 2018). Es así, como a consecuencia de los avances tecnológicos e informáticos, y la nueva normatividad –Coljuegos–, se ha fortalecido la comercialización de los juegos de suerte y azar online. Desde noviembre de 2017, los juegos online han mostrado un crecimiento que, si bien aún puede considerarse relativamente baja, se pronostica un crecimiento en exponencial en los próximos años (Fedesarrollo, 2018). Crecimiento que se observa en la siguiente gráfica



Gráfica 2: Ventas totales de los juegos online 2017 - 2018

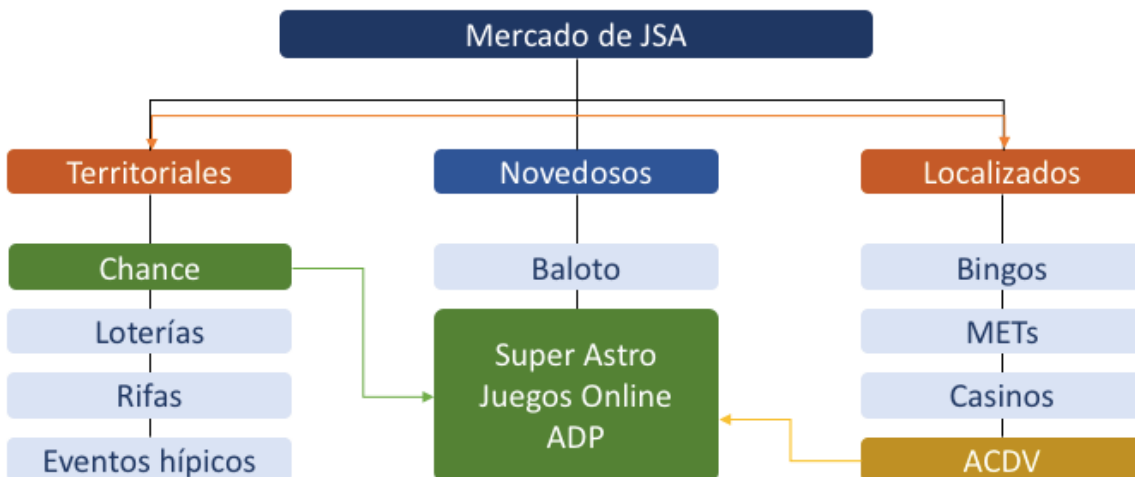
Fuente: (Fedesarrollo, 2018). Datos expresados en COP

Es claro que la utilización del internet como medio de comercialización de este tipo de juego de suerte y azar; en Colombia existen múltiples tipos de comercio electrónico, tal como se describe en el libro blanco del comercio Electrónico en Colombia publicado en la WEB de MinTIC ([https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-197363\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-197363_recurso_1.pdf)), en su mayoría descritos a través de siglas en inglés como B2B o B2C en donde se hace referencia a las iniciales de las palabras Business (Negocio) y Consumer (Consumidor), entre otros. A continuación, se referencia la clase de comercio electrónico para familiarizarse con los términos e identificar el segmento en el cual se desea realizar la comercialización a través de internet de las apuestas permanentes o chance:

- B2C o Business to Consumer: Comercio de empresas a consumidor. En este segmento se hace referencia a la oferta de bienes o servicios orientados al consumidor final. Este tipo de comercio es el más común en internet

De acuerdo con tendencias internacionales, el crecimiento más fuerte en JSA es en las apuestas

online. Una explicación se encuentra las diferencias idiosincráticas que existen entre las nuevas generaciones y las más mayores. Es muy posible que las nuevas generaciones apuesten inclusive más que las anteriores, pero lo que es más difícil es que se desplacen a un lugar como un casino y/o un bingo. Incluso, la interconectividad la aleja de los locales y más bien les traza el camino para apostar en línea desde cualquier sitio. Se presenta entonces una gráfica que representa los cambios en la dinámica del mercado de los juegos:



Fuente: Caracterización y estimación del mercado ilegal de JSA en Colombia. FEDESARROLLO. 2018\*

Los 39 operadores de chance ampliaron su portafolio de juegos. Para ello se agruparon y consolidaron la empresa Corredor Empresarial S.A., que les permitió abrir las puertas a juegos novedosos como superastro, juegos online (BetPlay) y apuestas deportivas (Las Deportivas). Asimismo, empresas como Réditos Empresariales S.A. y Susuerte ampliaron su portafolio a juegos localizados y a otros servicios.

Para la Lotería de Medellín los canales no tradicionales: virtual y electrónico, siempre han sido de interés para la empresa, en estos momentos de nueva normalidad en términos de crisis, se han convertido en una necesidad imperante en la estrategia de modernización del juego de lotería tradicional o de billetes, y en especial, para la Lotería de Medellín como líder de la categoría, y como única operadora con plataforma tecnológica transaccional propia.

En tal sentido, y dadas las restricciones de movilidad para los vendedores de loterías y potenciales compradores, se debe hacer un giro en el negocio al cual históricamente ha tenido un comportamiento tipo *pull* o de compra, más que tipo *push* o de venta, esto por las limitaciones de propias de tener una fuerza de ventas administrada por terceros distribuidores, quienes no controlan las estrategias de impulso de sus colocadores finales, y por consiguiente, los esfuerzos comerciales realizados por la Lotería de Medellín no siempre son efectivos tales como se diseñan.

Las oportunidades nacen del robustecimiento de la plataforma dotándola de la capacidad de realizar conexiones en línea y en tiempo real con los sistemas comerciales de empresas administradoras de intangibles multiservicios, para masificar los productos de la Lotería de

Medellín a través de comercios que se ubican al término de la distancia de las necesidades del público objetivo.

Esta herramienta permite realizar la venta directamente del sistema central del juego, con la lógica suficiente para ofrecer toda la posibilidad de combinaciones del producto desde la nube no impresa, sin los reprocesos logísticos de la distribución, entre muchas más bondades, con objetivos claros de comercialización electrónica:

- ✓ ***Posicionar el canal de venta virtual de la Lotería de Medellín como una opción de compra confiable, rápida y segura.***

El portal de ventas de la Lotería de Medellín presenta cualidades muchas de las cualidades descritas, y se pretende a través de desarrollos de nuevas funcionalidades que se convierta en un canal suficientemente representativo que permita desligar la dependencia de las ventas del producto preimpreso.

- ✓ ***Brindar mayor accesibilidad del producto a los apostadores a través de puntos de venta más cercanos.***

La especificidad del trabajo ofrece fortalezas a empresas que son líderes en sus sectores, los cuales cuentan con una base de datos de compradores de bienes y servicios a través de medios digitales, donde la Lotería de Medellín debe llegar a generar un valor agregado en el portafolio, lo que representa un negocio ganador para las partes.

Muchas marcas hoy en el país son sinónimo de confianza, transparencia, y servicio al cliente, en un porcentaje más alto que las ventas ambulantes, lo que se espera sea traducido al cliente como respaldo y tranquilidad de acceso a los productos de la Lotería de Medellín.

## **5. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **5.1. Análisis Financiero 2020-2023**

En este capítulo Financiero se presenta el panorama de sostenibilidad financiera de la Lotería de Medellín. En el cual, se podrá detallar de un lado, el panorama de los ingresos (fuentes de recursos), y de otro lado de los gastos (usos de los recursos) de todos los recursos apropiados en el Presupuesto de la Lotería de Medellín para los años 2021-2023.

La Lotería de Medellín percibe ingresos por concepto de Ventas de lotería tradicional, Ingreso por administración, provenientes de la concesión del Chance en el Departamento, Ingresos por ventas en el canal electrónico Lottired, tasas por la utilización de los resultados de la Lotería de Medellín y los Rendimientos financieros de los dineros depositados en el sistema bancario, así como los intereses generados por los créditos de vivienda.

Ingresos de operación esperados (\$Millones)

NOMBRE	2019_12	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>					
LOTERÍAS ORDINARIAS	123,890	85,736	109,742	120,716	126,752
SORTEOS EXTRAORDINARIOS	9,114	13,000	15,000	16,000	17,000
APUESTAS PERMANENTES	547	428	550	567	584
OTROS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	4	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>133,555</b>	<b>99,164</b>	<b>125,292</b>	<b>137,283</b>	<b>144,336</b>
MARGEN EN LA COMERCIALIZACIÓN	414	1,115	1,173	2,142	3,378
<b>SUBTOTAL OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>414</b>	<b>1,115</b>	<b>1,173</b>	<b>2,142</b>	<b>3,378</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>133,969</b>	<b>100,279</b>	<b>126,465</b>	<b>139,425</b>	<b>147,714</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

A continuación, se describe el procedimiento para la proyección de cada uno de los ingresos antes mencionados:

### 5.1.1. Presupuesto De Ventas De Lotería

Este presupuesto se fijó como meta ideal en la etapa de recuperación post pandemia, no obstante, posee un alto nivel de incertidumbre porque no se encuentra asociado a un plan de premios específico, dado que este es un trabajo posterior que se debe hacer, conforme las necesidades del mercado vayan cambiando. De acuerdo con las metas planteadas con relación al producto y a los canales de ventas, a continuación, se presentan la cuantificación de las ventas por cada uno de los canales.

Presupuesto de ventas LM (\$Millones)

Concepto	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas x Canal</b>				
Portal propio	\$ 4,937	\$ 7,485	\$ 13,672	\$ 21,563
Portal terceros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Electrónico propio	\$ 3,194	\$ 4,035	\$ 4,423	\$ 4,650
Electrónico terceros	\$ 11,616	\$ 20,913	\$ 29,756	\$ 38,475
Físico	\$ 78,989	\$ 92,309	\$ 88,865	\$ 79,063
<b>Ventas x Canal</b>	<b>\$ 98,736</b>	<b>\$ 124,742</b>	<b>\$ 136,716</b>	<b>\$ 143,752</b>

Fuente: elaboración propia, con información del Plan de Mercadeo

### 5.1.2. Presupuesto De Ingresos De Apuestas Permanentes

Otra fuente de ingreso es la que corresponde al juego del Chance, juego que debe ser entregado por concesión para que terceros se encarguen de la operación. Actualmente la entidad tiene suscrito el contrato 073 de 2016, el cual contempla la liquidación de valores mínimos, con base en la Ley 1393 de 2010.

La transferencia por Derechos de Explotación corresponde a los pagos que hacen los diferentes concesionarios de Apuestas Permanentes en virtud de la Explotación del monopolio a través de terceros, recaudo que no hace tránsito por la caja y los estados financieros de la entidad, por cuanto esta renta la recibe directamente el Departamento de Antioquia.

El reconocimiento por Gastos de Administración es el recaudo del 1% de los Derechos de Explotación cancelados por terceros operadores del juego de Apuestas Permanentes, destinado a cubrir los gastos de Administración en función de la fiscalización, control y sanciones en relación con los Derechos de Explotación sobre las Apuestas Permanentes, este si es un ingreso para la entidad y como tal, se presupuesta dentro de los ingresos futuros de la compañía.

Otra fuente de ingresos importante la constituyen los recursos para el control del juego ilegal del chance, los cuales no forman parte del estado de resultados de la empresa, pero si del balance, es importante resaltar que, a la fecha de este estudio, el recaudo se encontraba suspendido por el Decreto 576 de 2020, no obstante, se proyectó su recaudo, dado que esta medida es de carácter temporal.

Se destaca que en la vigencia 2021 se deberá suscribir el nuevo contrato de concesión para el quinquenio 2021 a 2026, cuya rentabilidad mínima y valor del contrato se deberá fijar de acuerdo con lo establecido en el artículo 24 de la Ley 643 de 2001, modificado por el artículo 60 de la Ley 1955 de 2019.

*“La rentabilidad mínima anual del juego de chance para cada concesionario, será el valor pagado por concepto de derechos de explotación en el año inmediatamente anterior, para lo cual, la única referencia son los ingresos brutos del juego.*”

*No habrá lugar a conceptos, ni actos administrativos que varíen los derechos de explotación, la rentabilidad mínima ni el valor de los contratos.”*

Para efectos de proyectar los resultados de la empresa, se presenta el siguiente ejercicio, atendiendo el comportamiento histórico del juego.

Ingresos esperados por el juego del Chance (\$Millones)

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>APUESTAS</b>				
Ventas Brutas Chance	\$356.958	\$458.741	\$472.656	\$486.993
Derechos de Explotación	\$42.835	\$55.049	\$56.719	\$58.439
1% Gastos de Administración	\$428	\$550	\$567	\$584
Premios No reclamados	\$8.990	\$6.995	\$8.990	\$9.262
<b>Total Apuestas</b>	<b>\$52.253</b>	<b>\$62.594</b>	<b>\$66.276</b>	<b>\$68.286</b>

Fuente: contrato de concesión 073 de 2016

### 5.1.3. Otros Ingresos Operacionales

Son otros ingresos que están directamente relacionados con la venta de los bienes que

comercializa y de los servicios que presta, comprende los ingresos provenientes de la comercialización de otras Loterías con ocasión de la operación del Canal Electrónico, su presupuesto es el siguiente:

Concepto	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Otras Loterías Portal</b>				
Ventas LM Portal	\$ 4,937	\$ 7,485	\$ 13,672	\$ 21,563
Ventas Otras Loterías Portal	\$ 4,743	\$ 4,990	\$ 9,114	\$ 14,375
<b>Ventas del portal</b>	<b>\$ 9,680</b>	<b>\$ 12,474</b>	<b>\$ 22,786</b>	<b>\$ 35,938</b>
<b>Ingresos por venta otras lotería</b>	<b>\$ 1,115</b>	<b>\$ 1,173</b>	<b>\$ 2,142</b>	<b>\$ 3,378</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

#### 5.1.4. Presupuesto De Costos De Operación

Son los costos directos asociados a la venta de Lotería tradicional, tales como premios y reserva técnica, el descuento a la red de ventas, la renta del monopolio y el impuesto de lotería foránea, estos adicionalmente son consideradas erogaciones variables, toda vez que están determinadas por una tasa previamente establecida por el Decreto 3034 de 2013, compilado por el 1068 de 2015, y por la costumbre, como en el caso de los descuentos.

#### Costos de operación

NOMBRE	2019_12	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>TASA DE COSTOS VARIABLES</b>					
Premios y Reserva	45.2%	40.0%	43.0%	43.0%	43.0%
Descuento	24.6%	23.7%	23.5%	22.5%	21.2%
Renta del Monopolio	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
Impuesto foránea	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>					
PAGO DE PREMIOS Y RESERVA TÉCNICA	60,064	39,494	53,639	58,788	61,813
DESCUENTOS	32,735	23,402	29,254	30,695	30,478
RENTA DEL MONOPOLIO	15,960	11,848	14,969	16,406	17,250
IMPUESTO FORÁNEA	5,305	4,443	5,613	6,152	6,469
<b>SUBTOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>114,064</b>	<b>79,188</b>	<b>103,475</b>	<b>112,041</b>	<b>116,010</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

#### 5.1.5. Premios De Lotería Y Reserva Técnica

Este concepto del costo correspondiente a la ejecución del plan de premios, entre los que se encuentran el Premio mayor, los Secos y las Aproximaciones, liquidados a valores brutos, es decir, incluyendo el Impuesto a Ganadores equivalente al 17% y la Retención en la Fuente sobre Ganancias Ocasionales del 20%.

El Impuesto a Ganadores del 17%, hace referencia al recaudo del impuesto que grava a los ganadores de premios, el cual debe ser transferido al Servicio Seccional de Salud de Antioquia,

aplicándole este porcentaje al valor bruto del premio concedido.

La retención por concepto de Ganancias Ocasionales corresponde al 20% sobre el valor neto (deduciendo el impuesto del 17%) de los premios a pagar. El monto mínimo sobre el cual se debe efectuar la Retención es la determine el gobierno nacional para la respectiva vigencia, según lo establecido en el Estatuto Tributario.

Este estudio no evalúa planes de premios, esto formaría parte de una segunda etapa, en la cual, de acuerdo con las condiciones del mercado, se planteen productos que contribuyan al logro de las metas propuestas en el Plan Estratégico.

Hay un aspecto importante para resaltar sobre la reserva técnica y su impacto en la determinación del impuesto de renta, históricamente esta erogación ha sido considerada por la Contaduría General de la Nación como un costo asociado al juego, por lo tanto, se convierte en un costo deducible de la base para la determinación de la renta gravable, pero disposiciones recientes, han considerado este valor como una provisión, no deducible, lo cual crea incertidumbre en el cálculo del impuesto de renta. Para los efectos de este estudio, la reserva técnica se considera como un costo deducible.

#### 5.1.6. Descuento A La Red De Distribución

La meta de incrementar la participación de ventas por el portal tiene un efecto positivo en las utilidades por la vía de la disminución del descuento en ventas, tal como se observa a continuación:

Concepto	2020	2021	2022	2023
<b>Descuento en vtas</b>				
Portal propio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Portal terceros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Electrónico propio	\$ 751	\$ 948	\$ 1,039	\$ 1,093
Electrónico terceros	\$ 2,904	\$ 5,228	\$ 7,439	\$ 9,619
Físico	\$ 19,747	\$ 23,077	\$ 22,216	\$ 19,766
<b>Total Descuentos</b>	<b>\$ 23,402</b>	<b>\$ 29,254</b>	<b>\$ 30,695</b>	<b>\$ 30,478</b>
% Descuentos	23.7%	23.5%	22.5%	21.2%

Fuente: Subgerencia Financiera

Los gastos por concepto de Renta del monopolio e Impuesto a foráneas fueron explicados en el capítulo de Estudio de cargas económicas.

#### 5.1.7. Gastos De Administración Y Operación (GMAO)

Los gastos de operación representan los valores inherentes a la explotación del monopolio de juegos de suerte y azar. Son gastos que realiza la Lotería de Medellín para adquirir bienes y servicios que participan directamente en el proceso de comercialización de sus productos, mientras que los gastos de administración los integran todos los gastos de nómina, contribuciones sobre la nómina, así como sus aportes; los gastos generales, los impuestos, las contribuciones, las tasas, la amortización del pasivo pensional y el grupo de otros gastos. A



continuación, se discriminan cada uno de ellos:

Gastos de Administración y Operación

NOMBRE	2019_12	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
IMPRESIÓN DE BILLETES	3,560	3,413	4,464	4,666	4,878
BONIFICACIÓN POR PAGO DE PREMIOS	150	300	300	300	300
PUBLICIDAD	6,144	8,871	5,206	5,776	5,646
OTROS COSTOS POR JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	275	348	316	449	617
<b>SUBTOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>10,129</b>	<b>12,933</b>	<b>10,285</b>	<b>11,191</b>	<b>11,441</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>GASTOS DE NÓMINA</b>	6,048	6,407	6,726	7,037	7,358
GENERALES	2,452	3,417	3,918	3,865	4,126
COMISIONES	21	154	161	169	176
SUBVENCIONES	297	0	0	0	0
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS	526	539	520	579	637
FINANCIEROS	107	107	107	107	107
PÉRDIDAS POR LA APLICACIÓN DE	0	0	0	0	0
GASTOS DIVERSOS	2	0	0	0	0
DETERIORO, DEPRECIACIÓN Y PRO	1,218	1,594	1,701	2,497	2,584
<b>SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>10,669</b>	<b>12,218</b>	<b>13,134</b>	<b>14,256</b>	<b>14,989</b>
<b>SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>20,799</b>	<b>25,151</b>	<b>23,419</b>	<b>25,447</b>	<b>26,430</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.1.8. Impresión De Billetes

Este gasto corresponde a la impresión, distribución y recolección de billetes, así como la logística para su entrega en cada uno de los canales de distribución, incluye servicios de custodia, servicios de lectura y verificación a través de medios informáticos de lotería preimpresa. Este costo es significativamente alto y tuvo un comportamiento atípico en la vigencia 2020 por dos razones, la primera fue la pandemia, por la realización de menos sorteos promocionales y la suspensión de 7 sorteos, por parte del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y la segunda, por la alta devaluación del dólar, lo cual generó un aumento mayor al 40% en el precio unitario de los billetes. Dada la importancia de este costo, este estudio consideró el siguiente pronóstico:

Crecim Gtos		4.86%	4.53%	4.53%
Concepto	2020	2021	2022	2023
Billetes a imprimir	410,000	410,000	410,000	410,000
% Dism	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cant Bill Imprimir	410,000	410,000	410,000	410,000
Vr Unit Ord	Varios	133.26	139.30	145.62
Cant St Ord	36	36	36	36
Vr Total Ord	1,821,830,852	1,966,917,600	2,056,084,531	2,149,293,697
Vr Unit Ord	297.44	297.44	310.92	325.02
Cant St Ord	9	16	16	16
Vr Total Promo	1,097,553,600	1,951,206,400	2,039,661,090	2,132,125,726
Cant Bill Imprimir Extra1	410,000	410,000	410,000	410,000
Vr Unit Extra1	297.44	297.44	310.92	325.02
Subtotal Extra1	121,950,400	121,950,400	127,478,818	133,257,858
Cant Bill Imprimir Extra2	900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Vr Unit Extra2	326.06	341.91	357.41	373.61
Subtotal Extra2	293,454,000	341,910,592	357,410,539	373,613,150
<b>TOTAL</b>	<b>3,334,788,852</b>	<b>4,381,984,992</b>	<b>4,580,634,978</b>	<b>4,788,290,430</b>

Concepto	2020	2021	2022	2023
Ventas Físicas	78,988,641,213	92,308,951,196	88,865,405,548	79,063,494,929
Precio	18,000	18,000	18,000	18,000
Billetes vendidos	4,388,258	5,128,275	4,936,967	4,392,416
Promedio vtas x st	84,390	98,621	94,942	84,470
% Eficiencia Impresión	20.6%	24.1%	23.2%	20.6%

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.1.9. Provisiones, Depreciaciones Y Amortizaciones

La proyección de este concepto incluye el gasto de la depreciación de los activos existentes, así como la de los que se van a adquirir.

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Saldo inicial	\$ 7,969	\$ 6,912	\$ 9,192	\$ 7,130
<b>Aumentos</b>				
Compras de activos P.E.	537	3,982	435	2,207
Depreciación 2020	-1,594	-1,594	-1,594	-1,594
Depreciación 2021		-107	-107	-107
Depreciación 2022			-796	-796
Depreciación 2023				-87
Subtotal Depreciación	-1,594	-1,701	-2,497	-2,584

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.1.10. Amortización Del Pasivo Pensional

Representa las erogaciones con el propósito de incrementar y fondar los recursos para cubrir el Pasivo Pensional, el cual será utilizado para el pago a otras entidades por concepto de cuotas partes en la jubilación de Exfuncionarios, a los cuales la Lotería de Medellín les debe aportar de forma proporcional al tiempo trabajado. Incluye también el pago de Bonos pensionales y las pensiones de jubilación de los jubilados que actualmente posee la Lotería de Medellín.

### 5.1.11. Techos Presupuestales Para GMAO

El cálculo de los GMAO consideró los siguientes techos presupuestales para cada área así:

ÁREA	2020.	2021.	2022.	2023.
COMERCIAL	\$ 5.494	\$ 6.839	\$ 7.610	\$ 8.437
CONTROL INTERNO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FINANCIERA	\$ 1.753	\$ 1.838	\$ 1.921	\$ 2.008
GERENCIA	\$ 226	\$ 237	\$ 248	\$ 259
LOTERÍAS	\$ 4.162	\$ 5.249	\$ 5.487	\$ 5.736
NÓMINA	\$ 6.243	\$ 6.555	\$ 6.858	\$ 7.170
OPERACIONES	\$ 83	\$ 87	\$ 91	\$ 95
PLANEACIÓN	\$ 22	\$ 23	\$ 24	\$ 26
S. GENERAL	\$ 727	\$ 763	\$ 797	\$ 833
TALENTO H	\$ 141	\$ 148	\$ 155	\$ 162
TECNOLOGÍA IC	\$ 839	\$ 1.194	\$ 1.108	\$ 1.355
CYG VARIABLES LM	\$ 749	\$ 731	\$ 790	\$ 847
IMPUESTOS, SANCIONES Y CONTRIBUCIONES	\$ 78	\$ 82	\$ 86	\$ 90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.517</b>	<b>\$ 23.746</b>	<b>\$ 25.175</b>	<b>\$ 27.018</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.1.12. Ingresos Financieros

Para el cálculo de este concepto de ingreso se tuvo en cuenta el saldo esperado del efectivo, calculado con una tasa de referencia.

Presupuesto de ingresos financieros (\$Millones)

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
Efectivo inicial	102,572	114,217	118,490	131,105
Tasa interés ANUAL	4.52%	3.01%	3.58%	3.58%
<b>Rendimientos Financieros</b>	<b>4,636</b>	<b>3,435</b>	<b>4,246</b>	<b>4,698</b>

Fuente: elaboración propia, con información histórica y proyectada del flujo de caja

### 5.1.13. Proyección De Las Cuentas Del Balance General

A continuación, se describirán las variables que se tuvieron en cuenta para la proyección de las cuentas del Balance General, solo se detalla la información de las aquellas cuentas que tendrían movimiento e impactarían los resultados financieros del Plan Estratégico.

### 5.1.14. Deudores

Representa el valor de las cuentas por cobrar por las ventas de Lotería tradicional, se aumenta

con el valor de las ventas netas y se disminuye con el valor de los recaudos. Se proyectó con una política de recaudo equivalente a 15 días.

Presupuesto de cuentas por cobrar

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>				
<b>Saldo inicial</b>	\$ 5,777	\$ 3,096	\$ 3,924	\$ 4,357
<b>Aumentos</b>				
<b>Ventas netas</b>	75,334	95,488	106,021	113,274
<b>Subtotal aumentos</b>	\$ 75,334	\$ 95,488	\$ 106,021	\$ 113,274
<b>Disminuciones</b>				
<b>Recaudos ventas</b>	72,238	91,564	101,664	108,619
<b>Recaudos periodo anterior</b>	5,777	3,096	3,924	4,357
<b>Subtotal disminuciones</b>	\$ 78,015	\$ 94,660	\$ 105,588	\$ 112,976
<b>Saldo final CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 3,096	\$ 3,924	\$ 4,357	\$ 4,655

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.15. Activos fijos

A continuación, se detallan las inversiones en activos fijos propuestas en el Plan Estratégico.

TÁCTICA	CONCEPTO	PPTO	2020	2021	2022	2023
Portal lottired v4	Activo	Inversión	0	150	0	0
App en Google y Apple para compradores v2	Activo	Inversión	0	180	150	0
Renovación del integrador	Activo	Inversión	0	110	110	0
Nuevos servicios web	Activo	Inversión	0	0	50	0
Sala de juegos en el portal	Activo	Inversión	0	300	0	0
Tienda virtual otros intangibles	Activo	Inversión	0	0	0	0
Interfaces con terceros para venta de lotería	Activo	Inversión	0	50	50	50
Servidor adicional para centro de datos	Activo	Inversión	181	0	0	0
Renovación datacenter(servidores, switches, accesspoint, firewall, waf, etc)	Activo	Inversión	0	0	0	2,082
Fortalecimiento de seguridad perimetral (FortiDDos 200B, FortiSandbox 1000D, FortiAuthenticator, FortiADC, FortiToken, FortiNAC)	Activo	Inversión	0	631	0	0
Ampliación de Backup y ampliación de almacenamiento	Activo	Inversión	0	486	0	0
Renovación de hardware de oficina (estaciones de trabajo, scanners, impresoras, etc)	Activo	Inversión	60	75	75	75
Solución de virtualización	Activo	Inversión	296	0	0	0
Desarrollo nuevo Cygnus-aplicativo misional de manejo de loterías.	Activo	Inversión	0	2,000	0	0
<b>Subtotal proyectos de inversión</b>			<b>537</b>	<b>3,982</b>	<b>435</b>	<b>2,207</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Saldo inicial	\$ 7.969	\$ 6.912	\$ 9.192	\$ 7.130
<b>Aumentos</b>				
Compras de activos P.E.	537	3.982	435	2.207
Depreciación 2020	-1.594	-1.594	-1.594	-1.594
Depreciación 2021		-107	-107	-107
Depreciación 2022			-796	-796
Depreciación 2023				-87
Subtotal Depreciación	-1.594	-1.701	-2.497	-2.584
Subtotal aumentos	-\$ 1.057	\$ 2.281	-\$ 2.062	-\$ 377
<b>Disminuciones</b>				
Subtotal disminuciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Saldo final PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 6.912	\$ 9.192	\$ 7.130	\$ 6.753

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.1.16. Créditos diferidos

Registra el valor proveniente de 25% de premios no reclamados de lotería, no se consideran variables de proyección sobre su ejecución, razón por la cual se muestran en forma acumulativa.

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>25% PNR LOTERÍA</b>				
Saldo inicial	\$ 3.656	\$ 3.455	\$ 2.186	\$ 1.060
<b>Aumentos</b>				
Traslado 25% PNR Lotería	730	542	684	750
Subtotal aumentos	\$ 730	\$ 542	\$ 684	\$ 750
<b>Disminuciones</b>				
Erogaciones para Control Juego Ilegal Lot	932	1.810	1.810	1.810
Subtotal disminuciones	\$ 932	\$ 1.810	\$ 1.810	\$ 1.810
<b>Saldo final 25% PNR LOTERÍA</b>	\$ 3.455	\$ 2.186	\$ 1.060	\$ 0

Fuente: Subgerencia Financiera

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>25% PNR APUESTAS</b>				
Saldo inicial	\$ 972	\$ 1.796	\$ 2.445	\$ 2.872
Ingresos Chance	356.958	458.741	472.656	486.993
<b>Aumentos</b>				
Traslado 25% PNR Apuestas	2.247	1.749	2.247	2.316
Subtotal aumentos	\$ 2.247	\$ 1.749	\$ 2.247	\$ 2.316

Disminuciones				
Erogaciones para Control Juego Ilegal Chance	231	1.100	1.820	1.650
Pérdida financiada con recursos de juego ilegal de chance	1.193			
<b>Subtotal disminuciones</b>	<b>\$ 1.424</b>	<b>\$ 1.100</b>	<b>\$ 1.820</b>	<b>\$ 1.650</b>
<b>Saldo final 25% PNR APUESTAS</b>	<b>\$ 1.796</b>	<b>\$ 2.445</b>	<b>\$ 2.872</b>	<b>\$ 3.538</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

## 5.2. Estados Financieros Proyectados para el PEI

### 5.2.1. Estado De Resultados 2020 - 2023 para el PEI

A continuación, se muestra el Estado de resultados proyectado para los años 2020 a 2023.

Estado de Actividad Financiera proyectado 2020-2023

Cuenta	2020	2021	2022	2023
Lotería Ordinaria	85,736	109,742	120,716	126,752
Lotería Extraordinaria	13,000	15,000	16,000	17,000
<b>VENTAS DE LOTERÍA TRADICIONAL</b>	<b>98,736</b>	<b>124,742</b>	<b>136,716</b>	<b>143,752</b>
Apuestas y Otros JSA	428	550	567	584
Margen Loterías Portal	1,115	1,173	2,142	3,378
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100,279</b>	<b>126,465</b>	<b>139,425</b>	<b>147,714</b>
Premios y Reserva	39,494	53,639	58,788	61,813
Descuento a Distribuidores	23,402	29,254	30,695	30,478
Renta del Monopolio	11,848	14,969	16,406	17,250
Impuesto Lotería Foránea	4,443	5,613	6,152	6,469
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>79,188</b>	<b>103,475</b>	<b>112,041</b>	<b>116,010</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>21,091</b>	<b>22,990</b>	<b>27,384</b>	<b>31,705</b>
Impresión de Billetes	3,413	4,464	4,666	4,878
Publicidad	8,871	5,206	5,781	5,654
Incentivo pago de premios	300	300	300	300
Otros costos JSA	348	316	449	617
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>12,933</b>	<b>10,285</b>	<b>11,196</b>	<b>11,449</b>
Nómina	6,407	6,726	7,037	7,358
Generales y Otros	3,678	4,186	4,141	4,410
Impuestos, Contribuciones y Tasas	539	520	576	631
Provisiones, Depreciaciones y Amortización	1,594	1,701	2,497	2,584
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>12,218</b>	<b>13,134</b>	<b>14,252</b>	<b>14,983</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN</b>	<b>25,151</b>	<b>23,419</b>	<b>25,448</b>	<b>26,432</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-4,060</b>	<b>-429</b>	<b>1,936</b>	<b>5,272</b>
Financieros	4,718	3,535	4,337	4,781
Otros Ingresos	195	195	195	195
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>4,913</b>	<b>3,730</b>	<b>4,532</b>	<b>4,975</b>
Gastos pensionales	2,046	2,046	2,046	2,046
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>2,046</b>	<b>2,046</b>	<b>2,046</b>	<b>2,046</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-1,193</b>	<b>1,254</b>	<b>4,422</b>	<b>8,202</b>
Impuesto de Renta	0	13	415	1,157
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-1,193</b>	<b>1,241</b>	<b>4,007</b>	<b>7,044</b>

Fuente: elaboración propia, con información de los Estados financieros oficiales y los actuales estudios

## 5.2.2. Análisis Vertical Y Horizontal Del Estado De Resultados 2020 – 2023 para el PEI

Cuenta	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Lotería Ordinaria	86.8%	88.0%	88.3%	88.2%	-30.8%	28.0%	10.0%	5.0%
Lotería Extraordinaria	13.2%	12.0%	11.7%	11.8%	42.6%	15.4%	6.7%	6.3%
<b>VENTAS DE LOTERÍA TRADICIONAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-26%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>
Apuestas y Otros JSA	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	-22.2%	28.5%	3.0%	3.0%
Margen Loterías Portal	1.1%	0.9%	1.6%	2.4%	NC	5.2%	82.7%	57.7%
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>102%</b>	<b>101%</b>	<b>102%</b>	<b>103%</b>	<b>-25%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
Premios y Reserva	40.0%	43.0%	43.0%	43.0%	-34.2%	35.8%	9.6%	5.1%
Descuento a Distribuidores	23.7%	23.5%	22.5%	21.2%	-28.5%	25.0%	4.9%	-0.7%
Renta del Monopolio	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	-25.8%	26.3%	9.6%	5.1%
Impuesto Lotería Foránea	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	-16.2%	26.3%	9.6%	5.1%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>80%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>	<b>-31%</b>	<b>31%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>21%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>
Impresión de Billetes	3.5%	3.6%	3.4%	3.4%	-4.1%	30.8%	4.5%	4.5%
Publicidad	9.0%	4.2%	4.2%	3.9%	44.4%	-41.3%	11.1%	-2.2%
Incentivo pago de premios	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros costos JSA	0.4%	0.3%	0.3%	0.4%	26.7%	-9.4%	42.3%	37.4%
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>13.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.0%</b>	<b>24.0%</b>	<b>-20.5%</b>	<b>8.9%</b>	<b>2.3%</b>
Nómina	6.5%	5.4%	5.1%	5.1%	-6.0%	5.0%	4.6%	4.6%
Generales y Otros	3.7%	3.4%	3.0%	3.1%	-19.5%	13.8%	-1.1%	6.5%
Impuestos, Contribuciones y Tasas	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	2.6%	-3.5%	10.7%	9.5%
Provisiones, Depreciaciones y Amortización	1.6%	1.4%	1.8%	1.8%	30.9%	6.7%	46.8%	3.5%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>12.4%</b>	<b>10.5%</b>	<b>10.4%</b>	<b>10.4%</b>	<b>-6.9%</b>	<b>7.5%</b>	<b>8.5%</b>	<b>5.1%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>-7%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-4%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>-89%</b>	<b>-551%</b>	<b>172%</b>
Financieros	4.8%	2.8%	3.2%	3.3%	-19.3%	-25.1%	22.7%	10.2%
Otros Ingresos	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	-88.4%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>5.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>3.3%</b>	<b>3.5%</b>	<b>-34.7%</b>	<b>-24.1%</b>	<b>21.5%</b>	<b>9.8%</b>
Gastos pensionales	2.1%	1.6%	1.5%	1.4%	NC	0.0%	0.0%	0.0%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>2.1%</b>	<b>1.6%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.4%</b>	<b>NC</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>-134%</b>	<b>-205%</b>	<b>253%</b>	<b>85%</b>
Impuesto de Renta	0.0%	0.0%	0.3%	0.8%	NC	NC	3073.0%	178.8%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>-134%</b>	<b>-204%</b>	<b>223%</b>	<b>76%</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

## 5.2.3. Estado De Resultados Por Unidad De Negocio para el PEI

De acuerdo con el Decreto 176 de 2017, la entidad debe preparar el estado de resultados por unidad negocio, a partir de métodos de costeo técnicamente establecidos. Para esto, se contrató en 2017 a la Universidad de Antioquia y producto de ello fueron los siguientes inductores de costo (actualizados en diciembre de 2019):

INDUCTOR A UNIDADES	Lotería Tradicional	Apuestas permanentes	Plataforma tecnológica y canal electrónico	Gestión de inversiones	SCPD	Total
Directo_IC			0.0000%			100%
Directo_AP		100.0000%	0.0000%			100%
Directo_GI			0.0000%	100.0000%		100%
Directo_TEC			100.0000%			100%
Directo_SCPD			0.0000%		100.0000%	100%
Directo_Ctrl_AP						100%
Directo_Ctrl_LT						100%
ETC por numero de persona	66.3870%	13.2987%	10.1617%	2.1866%	5.1418%	100%
ETC por dependencia	66.0099%	12.7926%	10.4955%	1.8939%	5.8424%	100%
ETC	66.9254%	13.3235%	9.6214%	2.1819%	5.1819%	100%
Ingreso por unidad	92.4738%	0.3856%	0.6212%	4.3368%	0.0000%	100%
Costo directo por unidad	97.5323%	0.9700%	0.0000%	0.0000%	0.0000%	100%
MOTP	65.9470%	13.2350%	9.6692%	2.5376%	5.3122%	100%

Fuente: Subgerencia Financiera

Estado de resultados por unidad de negocio 2020

Ingresos operacionales	Lotería Tradicional	Apuestas permanentes	Plataforma tecnológica y canal electrónico	Gestión de inversiones	SCPD	Total
Loterías Ordinarias	85,736	0	0	0	0	85,736
Apuestas Permanentes	0	428	0	0	0	428
Sorteo Extraordinario	13,000	0	0	0	0	13,000
Otros Ingresos Ordinarios Loterías	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	1,115	4,913	0	6,027
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>98,736</b>	<b>428</b>	<b>1,115</b>	<b>4,913</b>	<b>0</b>	<b>105,191</b>
Descuento en ventas	23,402	0	0	0	0	23,402
Pago de premios	39,494	0	0	0	0	39,494
Impuesto Foráneas	4,443	0	0	0	0	4,443
Renta del Monopolio	11,848	0	0	0	0	11,848
Costos Directos	79,188	0	0	0	0	79,188
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>19,548</b>	<b>428</b>	<b>1,115</b>	<b>4,913</b>	<b>0</b>	<b>26,004</b>
Impresión de Billetes	3,413	0	0	0	0	3,413
Publicidad	8,871	0	0	0	0	8,871
Bonificación por pago de premios	300	0	0	0	0	300
Otros	12	0	337	0	0	348
<b>Gastos Operación</b>	<b>12,596</b>	<b>0</b>	<b>337</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12,933</b>
Gastos de Administración	7,352	1,277	971	228	535	10,363
Provisión, Depreciaciones y Amortizac	1,103	212	162	35	82	1,594
Otros Gastos	255	0	1	5	0	261
Gastos Administración	8,711	1,489	1,133	268	617	12,218
<b>Total Gastos de Administración y ope</b>	<b>21,307</b>	<b>1,489</b>	<b>1,470</b>	<b>268</b>	<b>617</b>	<b>25,151</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-1,759</b>	<b>-1,061</b>	<b>-355</b>	<b>4,645</b>	<b>-617</b>	<b>853</b>
Gastos de pensiones (Parágrafo 1. De	0	0	0	2,046	0	2,046
Utilidades antes de impuesto	-1,759	-1,061	-355	2,599	-617	-1,193
Gasto Impuesto	0	0	0	0	0	0
<b>(Déficit) Excedente NETO</b>	<b>-1,759</b>	<b>-1,061</b>	<b>-355</b>	<b>2,599</b>	<b>-617</b>	<b>-1,193</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

Estado de resultados por unidad de negocio 2021

Ingresos operacionales	Lotería Tradicional	Apuestas permanentes	Plataforma tecnológica y canal electrónico	Gestión de inversiones	SCPD	Total
Loterías Ordinarias	109,742	0	0	0	0	109,742
Apuestas Permanentes	0	550	0	0	0	550
Sorteo Extraordinario	15,000	0	0	0	0	15,000
Otros Ingresos Ordinarios Loterías	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	1,173	3,730	0	4,902
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>124,742</b>	<b>550</b>	<b>1,173</b>	<b>3,730</b>	<b>0</b>	<b>130,195</b>
Descuento en ventas	29,254	0	0	0	0	29,254
Pago de premios	53,639	0	0	0	0	53,639
Impuesto Foráneas	5,613	0	0	0	0	5,613
Renta del Monopolio	14,969	0	0	0	0	14,969
Costos Directos	103,475	0	0	0	0	103,475
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>21,267</b>	<b>550</b>	<b>1,173</b>	<b>3,730</b>	<b>0</b>	<b>26,719</b>
Impresión de Billetes	4,464	0	0	0	0	4,464
Publicidad	4,586	0	620	0	0	5,206
Bonificación por pago de premios	300	0	0	0	0	300
Otros	12	0	303	0	0	316
<b>Gastos Operación</b>	<b>9,362</b>	<b>0</b>	<b>923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10,285</b>
Gastos de Administración	7,901	1,383	1,054	246	581	11,165
Provisión, Depreciaciones y Amortizac	1,177	226	173	37	87	1,701
Otros Gastos	263	0	1	5	0	269
Gastos Administración	9,341	1,610	1,227	288	669	13,134
<b>Total Gastos de Administración y ope</b>	<b>18,703</b>	<b>1,610</b>	<b>2,151</b>	<b>288</b>	<b>669</b>	<b>23,419</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>2,564</b>	<b>-1,059</b>	<b>-978</b>	<b>3,442</b>	<b>-669</b>	<b>3,300</b>
Gastos de pensiones (Parágrafo 1. De	0	0	0	2,046	0	2,046
Utilidades antes de impuesto	2,564	-1,059	-978	1,396	-669	1,254
Gasto Impuesto	8	0	0	5	0	13
<b>(Déficit) Excedente NETO</b>	<b>2,555</b>	<b>-1,059</b>	<b>-978</b>	<b>1,391</b>	<b>-669</b>	<b>1,241</b>



Fuente: Subgerencia Financiera

Estado de resultados por unidad de negocio 2022

Ingresos operacionales	Lotería Tradicional	Apuestas permanentes	Plataforma tecnológica y canal electrónico	Gestión de inversiones	SCPD	Total
Loterías Ordinarias	120,716	0	0	0	0	120,716
Apuestas Permanentes	0	567	0	0	0	567
Sorteo Extraordinario	16,000	0	0	0	0	16,000
Otros Ingresos Ordinarios Loterías	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	2,142	4,532	0	6,674
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>136,716</b>	<b>567</b>	<b>2,142</b>	<b>4,532</b>	<b>0</b>	<b>143,957</b>
Descuento en ventas	30,695	0	0	0	0	30,695
Pago de premios	58,788	0	0	0	0	58,788
Impuesto Foráneas	6,152	0	0	0	0	6,152
Renta del Monopolio	16,406	0	0	0	0	16,406
Costos Directos	112,041	0	0	0	0	112,041
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>24,675</b>	<b>567</b>	<b>2,142</b>	<b>4,532</b>	<b>0</b>	<b>31,916</b>
Impresión de Billetes	4,666	0	0	0	0	4,666
Publicidad	5,114	0	667	0	0	5,781
Bonificación por pago de premios	300	0	0	0	0	300
Otros	13	0	436	0	0	449
<b>Gastos Operación</b>	<b>10,093</b>	<b>0</b>	<b>1,103</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11,196</b>
Gastos de Administración	8,137	1,417	1,078	253	594	11,479
Provisión, Depreciaciones y Amortizac	1,729	332	254	55	128	2,497
Otros Gastos	270	0	1	5	0	276
<b>Gastos Administración</b>	<b>10,135</b>	<b>1,750</b>	<b>1,332</b>	<b>312</b>	<b>723</b>	<b>14,252</b>
<b>Total Gastos de Administración y ope</b>	<b>20,229</b>	<b>1,750</b>	<b>2,435</b>	<b>312</b>	<b>723</b>	<b>25,448</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>4,447</b>	<b>-1,182</b>	<b>-293</b>	<b>4,220</b>	<b>-723</b>	<b>6,468</b>
Gastos de pensiones (Parágrafo 1. De	0	0	0	2,046	0	2,046
<b>Utilidades antes de impuesto</b>	<b>4,447</b>	<b>-1,182</b>	<b>-293</b>	<b>2,174</b>	<b>-723</b>	<b>4,422</b>
Gasto Impuesto	279	0	0	136	0	415
<b>(Déficit) Excedente NETO</b>	<b>4,168</b>	<b>-1,182</b>	<b>-293</b>	<b>2,037</b>	<b>-723</b>	<b>4,007</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

Estado de resultados por unidad de negocio 2023

Ingresos operacionales	Lotería Tradicional	Apuestas permanentes	Plataforma tecnológica y canal electrónico	Gestión de inversiones	SCPD	Total
Loterías Ordinarias	126,752	0	0	0	0	126,752
Apuestas Permanentes	0	584	0	0	0	584
Sorteo Extraordinario	17,000	0	0	0	0	17,000
Otros Ingresos Ordinarios Loterías	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	3,378	4,975	0	8,353
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>143,752</b>	<b>584</b>	<b>3,378</b>	<b>4,975</b>	<b>0</b>	<b>152,690</b>
Descuento en ventas	30,478	0	0	0	0	30,478
Pago de premios	61,813	0	0	0	0	61,813
Impuesto Foráneas	6,469	0	0	0	0	6,469
Renta del Monopolio	17,250	0	0	0	0	17,250
Costos Directos	116,010	0	0	0	0	116,010
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>27,742</b>	<b>584</b>	<b>3,378</b>	<b>4,975</b>	<b>0</b>	<b>36,680</b>
Impresión de Billetes	4,878	0	0	0	0	4,878
Publicidad	4,921	0	733	0	0	5,654
Bonificación por pago de premios	300	0	0	0	0	300
Otros	13	0	604	0	0	617
<b>Gastos Operación</b>	<b>10,112</b>	<b>0</b>	<b>1,337</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11,449</b>
Gastos de Administración	8,594	1,492	1,136	266	626	12,115
Provisión, Depreciaciones y Amortizac	1,789	344	263	57	133	2,584
Otros Gastos	278	0	1	5	0	284
<b>Gastos Administración</b>	<b>10,661</b>	<b>1,837</b>	<b>1,399</b>	<b>327</b>	<b>759</b>	<b>14,983</b>
<b>Total Gastos de Administración y ope</b>	<b>20,773</b>	<b>1,837</b>	<b>2,736</b>	<b>327</b>	<b>759</b>	<b>26,432</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>6,969</b>	<b>-1,252</b>	<b>642</b>	<b>4,648</b>	<b>-759</b>	<b>10,248</b>
Gastos de pensiones (Parágrafo 1. De	0	0	0	2,046	0	2,046
<b>Utilidades antes de impuesto</b>	<b>6,969</b>	<b>-1,252</b>	<b>642</b>	<b>2,602</b>	<b>-759</b>	<b>8,202</b>
Gasto Impuesto	790	0	73	295	0	1,157
<b>(Déficit) Excedente NETO</b>	<b>6,179</b>	<b>-1,252</b>	<b>569</b>	<b>2,307</b>	<b>-759</b>	<b>7,044</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

#### 5.2.4. Análisis De Los GMAO Y Resultados Por Unidad De Negocio para el PEI

Con las anteriores proyecciones y la distribución de los ingresos, costos y gastos por unidad de negocio, los GMAO aplicables al negocio de lotería tradicional, discriminado por los juegos ordinarios y extraordinario, son los siguientes:

Concepto	2020	2021	2022	2023
<b>ER Negocio Lotería Tradicional</b>				
Ingresos Brutos	\$ 98,736	\$ 124,742	\$ 136,716	\$ 143,752
Premios + RT	\$ 39,494	\$ 53,639	\$ 58,788	\$ 61,813
Descuentos	\$ 23,402	\$ 29,254	\$ 30,695	\$ 30,478
Foráneas	\$ 4,443	\$ 5,613	\$ 6,152	\$ 6,469
Renta del Monopolio	\$ 11,848	\$ 14,969	\$ 16,406	\$ 17,250
GMAO	\$ 21,307	\$ 18,711	\$ 20,507	\$ 21,563
Pensiones				
<b>EXM (Sin pensiones)</b>	<b>-1,759</b>	<b>2,555</b>	<b>4,168</b>	<b>6,179</b>
<b>Modelo de Negocio Lotería Tradicional</b>				
Ingresos Brutos	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Premios + RT	40.0%	43.0%	43.0%	43.0%
Descuentos	23.7%	23.5%	22.5%	21.2%
Foráneas	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Renta del Monopolio	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
GMAO	21.6%	15.0%	15.0%	15.0%
Pensiones	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>EXM (Sin pensiones)</b>	<b>-1.8%</b>	<b>2.0%</b>	<b>3.0%</b>	<b>4.3%</b>
<b>Excedentes x UN</b>				
Lotería Tradicional	-\$ 1,759	\$ 2,555	\$ 4,168	\$ 6,179
Apuestas permanentes	-\$ 1,061	-\$ 1,059	-\$ 1,182	-\$ 1,252
Plataforma tecnológica y canal electrónico	-\$ 355	-\$ 978	-\$ 293	\$ 569
Gestión de inversiones	\$ 2,599	\$ 1,391	\$ 2,037	\$ 2,307
SCPD	-\$ 617	-\$ 669	-\$ 723	-\$ 759
<b>Total</b>	<b>-1,193</b>	<b>1,241</b>	<b>4,007</b>	<b>7,044</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

#### 5.2.5. Estado De Flujo De Efectivo Projectado para el PEI

A continuación, se presentan el flujo de caja correspondiente a la operación, el cual contempla todos los movimientos de efectivo relacionados con todos los ingresos, costos y gastos, así como aquellos relacionados con la financiación, la inversión y las decisiones de distribución de utilidades, incluye los recursos de la reserva técnica.

Tabla 11. Flujo de efectivo de la operación proyectado

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12
<b>EFFECTIVO E INVERSIONES</b>				
Saldo inicial	\$ 102,572	114,217	118,490	131,105
<b>Aumentos</b>				
Recaudos venta de Lotería	78,015	94,660	105,588	112,976
Apuestas permanentes	428	550	567	584
Otros juegos de suerte y azar	0	0	0	0
Ingresos Diversos	1,115	1,173	2,142	3,378
Otros Ingresos	4,913	3,730	4,532	4,975
Ingresos Financieros	0	0	0	0
Recaudos de vivienda	147	217	216	212
Recaudo 25% PNR - AP	2,247	1,749	2,247	2,316
Recursos del Crédito Interno	0	0	0	0
<b>Subtotal aumentos</b>	<b>\$ 86,865</b>	<b>\$ 102,078</b>	<b>\$ 115,292</b>	<b>\$ 124,442</b>
<b>Disminuciones</b>				
Pago de premios	24,822	35,943	39,393	41,420
Pago de Bienes y Servicios	15,644	14,379	14,991	15,533
Transferencias a la Salud	22,461	29,069	32,421	34,306
Gastos de Nómina	6,407	6,726	7,037	7,358
Comisiones	154	161	169	176
Gastos Diversos	0	0	0	0
Intereses	107	107	107	107
Nuevos préstamos de vivienda	147	217	216	212
Bonos, Cuotas partes y Pensiones	2,046	2,046	2,046	2,046
Impuesto a las ganancias Corriente	0	13	415	1,157
Impuesto a las ganancias Diferido	0	0	0	0
Compra de Activos (PPE - Intangible)	537	3,982	435	2,207
Erogaciones para Control Juegos	932	1,810	1,810	1,810
Erogaciones para Control Juegos	1,424	1,100	1,820	1,650
Amortización a Capital	0	0	0	0
Transferencia Utilidades	0	1,730	1,241	4,007
Impuestos, contribuciones y tasas	539	520	576	631
<b>Subtotal disminuciones</b>	<b>\$ 75,220</b>	<b>\$ 97,805</b>	<b>\$ 102,678</b>	<b>\$ 112,621</b>
<b>Saldo final EFFECTIVO E INVERSIONES</b>	<b>\$ 114,217</b>	<b>\$ 118,490</b>	<b>\$ 131,105</b>	<b>\$ 142,926</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.6. Balance General Projectado para el PEI

La proyección claramente refleja un aumento en el nivel de efectivo, específicamente por el nivel de reservas técnicas. De igual forma, la política de mayor provisionamiento con recursos del juego de lotería evidencia que estas se aumentarían. También se puede observar que la entidad cumpliría con el pago de sus obligaciones corrientes y de largo plazo, la mayor concentración de activo se observa en el activo corriente, precisamente por el efecto de acumulación de reservas, tanto técnica como de capital.

**Tabla 14. Balance General proyectado 2020 - 2023**

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12	x	%Part	%Part	%Part	%Part
EFFECTIVO E INVERSIONES	114,217	118,490	131,105	142,926		72.2%	76.1%	75.3%	77.9%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	3,096	3,924	4,357	4,655		4.1%	2.1%	2.5%	2.6%
CUOTAS PARTES DE PENSIONES	892	892	892	892		0.6%	0.6%	0.6%	0.5%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,907	1,907	1,907	1,907		1.3%	1.3%	1.2%	1.1%
INVENTARIOS	760	760	760	760		0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
PLAN DE ACTIVOS PARA BENEFICIO	10,499	10,499	10,499	10,499		7.4%	7.0%	6.7%	6.2%
OTROS ACTIVOS	1,324	1,324	1,324	1,324		0.9%	0.9%	0.8%	0.8%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>132,695</b>	<b>137,797</b>	<b>150,845</b>	<b>162,963</b>		<b>87.1%</b>	<b>88.5%</b>	<b>87.5%</b>	<b>89.6%</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6,912	9,192	7,130	6,753		5.6%	4.6%	5.8%	4.2%
PLAN DE ACTIVOS PARA BENEFICIO	10,214	10,214	10,214	10,214		7.2%	6.8%	6.5%	6.1%
OTROS ACTIVOS	196	196	196	196		0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17,322</b>	<b>19,602</b>	<b>17,540</b>	<b>17,163</b>		<b>12.9%</b>	<b>11.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>10.4%</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>150,017</b>	<b>157,399</b>	<b>168,385</b>	<b>180,126</b>		<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
CUENTAS POR PAGAR POR BIENES	1,344	1,167	1,238	1,280		0.4%	0.9%	0.7%	0.7%
TRANSFERENCIAS POR PAGAR	1,964	2,464	2,723	2,871		0.6%	1.3%	1.6%	1.6%
DESCUENTOS DE NÓMINA	4	4	4	4		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
RETENCIÓN EN LA FUENTE E IMPUESTOS	327	327	327	327		0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	950	950	950	950		0.7%	0.6%	0.6%	0.6%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	6	6	6	6		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PREMIOS POR PAGAR	9,695	9,695	9,695	9,695		6.8%	6.5%	6.2%	5.8%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2,691	2,691	2,691	2,691		1.9%	1.8%	1.7%	1.6%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	22,783	22,783	22,783	22,783		16.0%	15.2%	14.5%	13.5%
RESERVA TÉCNICA DE PREMIOS	70,438	78,605	87,193	96,102		44.9%	47.0%	49.9%	51.8%
PROVISIONES	183	183	183	183		0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
25% PNR LOTERÍA	3,455	2,186	1,060	0		2.6%	2.3%	1.4%	0.6%
25% PNR APUESTAS	1,796	2,445	2,872	3,538		0.7%	1.2%	1.6%	1.7%
OTROS PASIVOS	2,562	2,562	2,562	2,562		1.8%	1.7%	1.6%	1.5%
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>118,197</b>	<b>126,068</b>	<b>134,288</b>	<b>142,991</b>		<b>76.8%</b>	<b>78.8%</b>	<b>80.1%</b>	<b>79.8%</b>
RECURSOS A FAVOR DE TERCEROS	150	150	150	150		0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	376	376	376	376		0.3%	0.3%	0.2%	0.2%
<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>526</b>	<b>526</b>	<b>526</b>	<b>526</b>		<b>0.4%</b>	<b>0.4%</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.3%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>118,723</b>	<b>126,594</b>	<b>134,813</b>	<b>143,517</b>		<b>77.1%</b>	<b>79.1%</b>	<b>80.4%</b>	<b>80.1%</b>
CAPITAL FISCAL	811	811	811	811		0.6%	0.5%	0.5%	0.5%
RESERVAS	12,421	12,421	12,421	12,421		8.7%	8.3%	7.9%	7.4%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	13,718	13,718	13,718	13,718		9.7%	9.1%	8.7%	8.1%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	2,266	1,778	4,543	7,581		2.4%	1.5%	1.1%	2.7%
IMPACTOS POR LA TRANSICIÓN	0	0	0	0		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR FAVOR	2,078	2,078	2,078	2,078		1.5%	1.4%	1.3%	1.2%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>31,294</b>	<b>30,806</b>	<b>33,571</b>	<b>36,609</b>		<b>22.9%</b>	<b>20.9%</b>	<b>19.6%</b>	<b>19.9%</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>150,017</b>	<b>157,399</b>	<b>168,385</b>	<b>180,126</b>		<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.2.7. Transferencias A La Salud Esperadas para el PEI

En línea con la misión de la empresa y el primer objetivo estratégico, “Generar recursos para la salud”, las proyecciones del plan permiten evidenciar que la entidad, si cumple con las metas propuestas, transferiría a la salud, la suma de \$365,965 millones, discriminados en los conceptos que se observan a continuación.

NOMBRE	2020_12	2021_12	2022_12	2023_12	x	Var20-19	Var21-20	Var22-21	Var23-22
<b>APUESTAS</b>									
Derechos de Expl 12%	42,835	55,049	56,719	58,439		-14.9%	28.5%	3.0%	3.0%
<b>Subtotal Apuestas</b>	<b>42,835</b>	<b>55,049</b>	<b>56,719</b>	<b>58,439</b>		<b>-14.9%</b>	<b>28.5%</b>	<b>3.0%</b>	<b>3.0%</b>
<b>LOTERÍA</b>									
12% Ventas de Lotería	11,848	14,969	16,406	17,250		-18.2%	26.3%	9.6%	5.1%
17% Impto a Ganadores	5,084	7,362	8,068	8,484		0.9%	44.8%	9.6%	5.1%
Impto Foránea LM	4,443	5,613	6,152	6,469		-12.3%	26.3%	9.6%	5.1%
Excedentes	0	1,730	1,241	4,007		-100.0%	NC	-28.2%	222.8%
<b>Subtotal LOTERÍA</b>	<b>21,375</b>	<b>29,674</b>	<b>31,868</b>	<b>36,209</b>		<b>-18.4%</b>	<b>38.8%</b>	<b>7.4%</b>	<b>13.6%</b>
<b>CADUCOS</b>									
75% Caducos Lotería	2,189	1,625	2,053	2,251		-4.0%	-25.8%	26.3%	9.6%
75% Caducos Chance	6,742	5,246	6,742	6,947		19.2%	-22.2%	28.5%	3.0%
<b>Subtotal</b>	<b>8,932</b>	<b>6,872</b>	<b>8,796</b>	<b>9,197</b>		<b>12.5%</b>	<b>-23.1%</b>	<b>28.0%</b>	<b>4.6%</b>
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>73,142</b>	<b>91,594</b>	<b>97,382</b>	<b>103,846</b>		<b>-13.4%</b>	<b>25.2%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.6%</b>

Fuente: Subgerencia Financiera

Un aspecto importante para resaltar se observa en la vigencia 2023, con unas transferencias proyectadas por valor de \$103,846 millones, equivalentes a un crecimiento del 23%, con relación al valor transferido en la vigencia 2019. Su importancia radica en el valor de continuidad que tendría la empresa para los años siguientes, toda vez que, de lograr los resultados, se pronostica una senda de crecimiento, si las condiciones del mercado así lo permiten.

### 5.2.8. Indicadores Financieros Meta 2020 – 2023 para el PEI

A continuación, se observan los indicadores financieros con los cuales se evaluará el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico.

INDICADOR	2020	2021	2022	2023
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>				
Inversión	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Deuda	79.1%	80.4%	80.1%	79.7%
Aporte Capital	20.9%	19.6%	19.9%	20.3%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Razón Corriente	1.39	1.33	1.35	1.36
Capital de Trabajo	37,281	34,512	39,340	42,755
% Part RT / ActCte	53.1%	57.0%	57.8%	59.0%
Rotación de C x C JSA	24.3	24.3	24.3	24.3
Días de Rotación de Cartera	15 días	15 días	15 días	15 días

INDICADOR	2020	2021	2022	2023
Productividad del capital de trabajo	2.66	3.63	3.49	3.38
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Índice de Endeudamiento	79.1%	80.4%	80.1%	79.7%
Endeudamiento sin RT	32.2%	30.5%	28.3%	26.3%
Deuda Financiera	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Apalancamiento D/P (SIN RT)	1.54	1.56	1.42	1.30
<b>RENTABILIDAD</b>				
Rentabilidad del Activo	15.7%	19.9%	20.1%	21.4%
Rentabilidad del Patrimonio	75.3%	101.6%	101.0%	105.1%
EBITDA	401	2,942	6,504	9,629
Margen EBITDA	0.4%	2.4%	4.8%	6.7%
Margen Bruto	21.4%	18.4%	20.0%	22.1%
Margen Operativo	-1.2%	1.0%	2.9%	4.9%

INDICADOR	2020	2021	2022	2023
<b>INDUCTORES DE VALOR</b>				
Premios en poder del público	33.2%	36.5%	36.7%	36.8%
Margen Operativo	26.9%	28.9%	30.0%	31.4%
EBITDA (Sin transferencias y Efecto RT)	1,332	3,829	6,823	9,454
Margen EBITDA	1.3%	3.1%	5.0%	6.6%
KTO	3,096	3,924	4,357	4,655
KTNO	-21,697	-20,573	-19,771	-19,269
Días de Rotación Cartera	15 días	15 días	15 días	15 días
Productividad KTO	3.1%	3.1%	3.2%	3.2%
Palanca de Crecimiento	0.43	0.98	1.57	2.03
Pasivo Financiero	0	0	0	0
Patrimonio	101,732	109,411	120,765	132,710
Valor Activos Netos Operación	101,732	109,411	120,765	132,710
Índice de Endeudamiento	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>MOVIMIENTO DE RECURSOS</b>				
EGO / Ventas	34.2%	31.7%	34.4%	36.5%
Inversión en activos / Ventas	1.7%	-3.2%	-0.3%	-1.5%
FCL / Ventas	35.9%	28.5%	34.0%	35.0%
Transferencia Obligatoria	23.9%	25.1%	24.8%	26.8%
Efecto NETO Reserva Técnica	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Apropiación Patrimonial	0.0%	-1.4%	-0.9%	-2.8%

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.2.9. Indicadores De Generación De Valor para el PEI

El análisis de generación de valor para el Plan Estratégico evidencia que el EVA proyectado para la empresa es positivo, indicando que la empresa generaría valor con las metas propuestas, la rentabilidad del patrimonio (ROE) sería superior a la tasa mínima de retorno (TMRR) en todos los años.

ANÁLISIS DEL EVA	2020	2021	2022	2023
PASIVO FINANCIERO	0	0	0	0
PATRIMONIO	101,732	109,411	120,765	132,710
ACTIVO NETO OPERATIVO	101,732	109,411	120,765	132,710
UODI	27,275	36,277	41,491	45,710
COSTO DEL PATRIMONIO	22,209	23,885	26,364	28,972
COSTO DE CAPITAL	22,209	23,885	26,364	28,972
EVA	5,066	12,391	15,127	16,739
VARIACIÓN EVA	-14,130	7,326	2,736	1,612
% RAN	26.8%	33.2%	34.4%	34.4%
% CPPC	21.8%	21.8%	21.8%	21.8%
%EVA	5.0%	11.3%	12.5%	12.6%
TMRRR	21.8%	21.8%	21.8%	21.8%
ROE	29.5%	36.4%	37.8%	37.9%

Fuente: Subgerencia Financiera

### 5.3. Estados Financieros Proyectados 2023-2025

#### 5.3.1. Proyección de Costos y excedentes mínimos de la Lotería de Medellín abril de 2023 a diciembre de 2025

Proyección de Costos y excedentes mínimos de la Lotería de Medellín abril de 2023 a diciembre de 2025				
Concepto	%	Valores		
		2023 abril - dic	2024	2025
Loterías	100,00%	\$ 124.501.076.000	\$ 192.180.000.000	\$ 210.698.000.000
Premios y reservas	43,00%	\$ 53.535.462.680	\$ 82.637.400.000	\$ 90.600.140.000
Descuento a los agentes	25,00%	\$ 31.125.269.000	\$ 48.045.000.000	\$ 52.674.500.000
Renta del monopolio	12,00%	\$ 14.940.129.120	\$ 23.061.600.000	\$ 25.283.760.000
Impuesto a foráneas	3,23%	\$ 4.019.828.491	\$ 6.205.011.750	\$ 6.802.911.675
<b>Subtotal loterías</b>		<b>\$ 103.620.689.291</b>	<b>\$ 159.949.011.750</b>	<b>\$ 175.361.311.675</b>
Incentivos con cobro	100,00%	\$ 2.274.972.000	\$ 3.270.272.250	\$ 3.760.813.088
Premios y reservas	35,00%	\$ 796.240.200	\$ 1.144.595.288	\$ 1.316.284.581
Descuento a los agentes	25,00%	\$ 568.743.000	\$ 817.568.063	\$ 940.203.272
Renta del monopolio	12,00%	\$ 272.996.640	\$ 392.432.670	\$ 451.297.571
Impuesto a foráneas	3,23%	\$ 73.453.158	\$ 105.588.915	\$ 121.427.253
<b>Subtotales incentivos con cobro</b>		<b>\$ 1.711.432.998</b>	<b>\$ 2.460.184.935</b>	<b>\$ 2.829.212.676</b>
Incentivos premio instantáneo	100,00%	\$ 10.600.000.000	\$ 16.422.000.000	\$ 18.885.300.000
Premios y reservas	58,00%	\$ 6.148.000.000	\$ 9.524.760.000	\$ 10.953.474.000
Descuento a los agentes	16,00%	\$ 1.696.000.000	\$ 2.627.520.000	\$ 3.021.648.000
Renta del monopolio	12,00%	\$ 1.272.000.000	\$ 1.970.640.000	\$ 2.266.236.000

<b>Subtotal</b>		<b>\$ 9.116.000.000</b>	<b>\$ 14.122.920.000</b>	<b>\$ 16.241.358.000</b>
<b>Ingresos totales</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 137.376.048.000</b>	<b>\$ 211.872.272.250</b>	<b>\$ 233.344.113.088</b>
<b>Costos totales</b>	<b>83,31%</b>	<b>\$ 114.448.122.290</b>	<b>\$ 176.532.116.685</b>	<b>\$ 194.431.882.351</b>
<b>Gastos de administración máximos</b>	<b>15,00%</b>	<b>\$ 20.606.407.200</b>	<b>\$ 31.780.840.838</b>	<b>\$ 35.001.616.963</b>
<b>Costos y gastos</b>	<b>98,31%</b>	<b>\$ 135.054.529.490</b>	<b>\$ 208.312.957.523</b>	<b>\$ 229.433.499.314</b>
<b>Excedentes mínimos</b>		<b>\$ 2.321.518.510</b>	<b>\$ 3.559.314.727</b>	<b>\$ 3.910.613.774</b>
<b>% de excedentes mínimos</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,68%</b>	<b>1,68%</b>

### 5.3.2. Presupuesto de gastos de administración abril de 2023 a diciembre de 2025

Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín Abril de 2023 a diciembre de 2025					
Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
<b>Gastos</b>	<b>232.948.940.504</b>	<b>207.989.701.921</b>	<b>24.959.238.583</b>	<b>45.359.697.895</b>	<b>47.627.682.789</b>
Gastos de funcionamiento	192.507.130.507	176.923.063.037	15.584.067.470	26.664.366.147	27.997.584.454
Gastos de personal	5.770.263.900	0	5.770.263.900	8.116.289.441	8.522.103.913
Planta de personal permanente	5.770.263.900	0	5.770.263.900	8.116.289.441	8.522.103.913
Factores constitutivos de salario	4.483.195.690	0	4.483.195.690	6.249.859.825	6.562.352.816
Factores salariales comunes	4.465.025.103	0	4.465.025.103	6.227.952.685	6.539.350.319
Sueldo básico	3.518.485.175	0	3.518.485.175	5.053.016.546	5.305.667.373
Sueldo básico	3.518.485.175	-	3.518.485.175	5.053.016.546	5.305.667.373
Horas extras, dominicales, festivos y recargos	38.766.660	0	38.766.660	55.000.000	57.750.000
Horas extras, dominicales, festivos y recargos	38.766.660	0	38.766.660	55.000.000	57.750.000
Auxilio de transporte	3.679.588	0	3.679.588	5.336.013	5.602.814
Auxilio de transporte	3.679.588	0	3.679.588	5.336.013	5.602.814
Prima de servicio	164.161.234	0	164.161.234	232.778.224	244.417.135
Prima de servicio	164.161.234	0	164.161.234	232.778.224	244.417.135
Bonificación por servicios prestados	95.021.262	0	95.021.262	153.963.549	161.661.727
Bonificación por servicios prestados	95.021.262	0	95.021.262	153.963.549	161.661.727
Prima de vacaciones	197.823.744	0	197.823.744	236.062.169	247.865.278
Prima de vacaciones	197.823.744	0	197.823.744	236.062.169	247.865.278
Prima de navidad	447.087.440	0	447.087.440	491.796.184	516.385.993
Prima de navidad	447.087.440	0	447.087.440	491.796.184	516.385.993
Factores salariales especiales	18.170.587	0	18.170.587	21.907.140	23.002.497
Prima de antigüedad	18.170.587	0	18.170.587	21.907.140	23.002.497
Prima de antigüedad	18.170.587	0	18.170.587	21.907.140	23.002.497
Contribuciones inherentes a la nómina	755.132.487	0	755.132.487	1.098.009.195	1.152.909.654
Pensiones	440.346.577	0	440.346.577	706.265.357	741.578.624
Pensiones	440.346.577	0	440.346.577	706.265.357	741.578.624
Pensiones	440.346.577	0	440.346.577	706.265.357	741.578.624
Salud	60.948.061	0	60.948.061	91.732.974	96.319.623
Salud	60.948.061	0	60.948.061	91.732.974	96.319.623
Salud	60.948.061	0	60.948.061	91.732.974	96.319.623
Cajas de compensación familiar	191.954.555	0	191.954.555	211.150.011	221.707.511
Aportes caja de compensación familiar	191.954.555	0	191.954.555	211.150.011	221.707.511
Cajas de compensación familiar	191.954.555	0	191.954.555	211.150.011	221.707.511
Aportes generales al sistema de riesgos laborales	25.763.327	0	25.763.327	34.900.280	36.645.294
Aportes generales al sistema de riesgos laborales	25.763.327	0	25.763.327	34.900.280	36.645.294
Aportes generales al sistema de riesgos laborales	25.763.327	0	25.763.327	34.900.280	36.645.294
Aportes al icbf	21.672.240	0	21.672.240	32.376.344	33.995.161
Aportes al icbf	21.672.240	0	21.672.240	32.376.344	33.995.161
Aportes al icbf	21.672.240	0	21.672.240	32.376.344	33.995.161
Aportes al sena	14.447.727	0	14.447.727	21.584.230	22.663.441
Aportes al sena	14.447.727	0	14.447.727	21.584.230	22.663.441



**Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín  
Abril de 2023 a diciembre de 2025**

Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
Aportes al sena	14.447.727		14.447.727	21.584.230	22.663.441
Remuneraciones no constitutivas de factor salarial	531.935.723	0	531.935.723	768.420.421	806.841.442
Prestaciones sociales según definición legal	303.389.014	0	303.389.014	359.813.427	377.804.098
Sueldo de vacaciones	278.603.204	0	278.603.204	330.487.036	347.011.388
Sueldo de vacaciones	278.603.204		278.603.204	330.487.036	347.011.388
Bonificación especial de recreación	24.785.810	0	24.785.810	29.326.391	30.792.710
Bonificación especial de recreación	24.785.810		24.785.810	29.326.391	30.792.710
Auxilio por matrimonio	2.250.000	0	2.250.000	2.475.000	2.598.750
Auxilio por matrimonio	2.250.000	0	2.250.000	2.475.000	2.598.750
Auxilio por matrimonio	2.250.000		2.250.000	2.475.000	2.598.750
Auxilio por maternidad	5.062.500	0	5.062.500	5.568.750	5.847.188
Auxilio por maternidad	5.062.500	0	5.062.500	5.568.750	5.847.188
Auxilio por maternidad	5.062.500		5.062.500	5.568.750	5.847.188
Bonificación sindical (recargo por disponibilidad)	29.313.421	0	29.313.421	41.751.453	43.839.025
Bonificación sindical (recargo por disponibilidad)	29.313.421	0	29.313.421	41.751.453	43.839.025
Recargo por disponibilidad	29.313.421		29.313.421	41.751.453	43.839.025
Auxilio para anteojos, monturas y/o lentes de cont.	3.494.568	0	3.494.568	4.509.396	4.734.866
Auxilio para anteojos, monturas y/o lentes de cont	3.494.568	0	3.494.568	4.509.396	4.734.866
Auxilio para anteojos, monturas y/o lentes de cont	3.494.568		3.494.568	4.509.396	4.734.866
Auxilio educativo de trabajadores	44.998.767	0	44.998.767	63.800.000	66.990.000
Auxilios educativos	44.998.767	0	44.998.767	63.800.000	66.990.000
Auxilio educativo de trabajadores	44.998.767		44.998.767	63.800.000	66.990.000
Prima extralegal por disponibilidad base operación	143.427.453	0	143.427.453	290.502.396	305.027.515
Prima extralegal vida cara	143.427.453	0	143.427.453	290.502.396	305.027.515
Prima extralegal vida cara	143.427.453		143.427.453	290.502.396	305.027.515
Adquisición de bienes y servicios	7.847.172.360	494.877.793	7.352.294.567	14.618.508.861	15.349.434.304
Adquisición de activos no financieros	244.000.000	244.000.000	0	0	0
Activos fijos	244.000.000	244.000.000	0	0	0
Maquinaria y equipo	244.000.000	244.000.000	0	0	0
Maquinaria para uso general	244.000.000	244.000.000	0	0	0
Maquinaria y equipo	244.000.000	244.000.000	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Adquisiciones diferentes de activos	7.603.172.360	250.877.793	7.352.294.567	14.618.508.861	15.349.434.304
Materiales y suministros	839.945.976	250.877.793	589.068.183	1.000.249.287	1.050.261.752
Agricultura, silvicultura y productos de la pesca	2.000.000	0	2.000.000	2.200.000	2.310.000
Agricultura, silvicultura y productos de la pesca	2.000.000	0	2.000.000	2.200.000	2.310.000
Agricultura, silvicultura y productos de la pesca	2.000.000		2.000.000	2.200.000	2.310.000
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	3.036.690	0	3.036.690	26.737.317	28.074.183
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	3.036.690	0	3.036.690	26.737.317	28.074.183
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	3.036.690		3.036.690	26.737.317	28.074.183
Otros bienes transportables (excepto productos met	584.031.493	0	584.031.493	971.311.970	1.019.877.569
Otros bienes transportables (excepto productos met	584.031.493	0	584.031.493	971.311.970	1.019.877.569
Otros bienes transportables (excepto productos met	<b>584.031.493</b>		584.031.493	971.311.970	1.019.877.569
Productos metálicos y paquetes de software	250.877.793	250.877.793	0	0	0
Productos metálicos y paquetes de software	250.877.793	250.877.793	0	0	0
Productos metálicos y paquetes de software	250.877.793	250.877.793	0	0	0
Adquisición de servicios	6.763.226.384	0	6.763.226.384	13.618.259.574	14.299.172.552
Servicios de la construcción	245.000.000	0	245.000.000	269.500.000	282.975.000
Servicios de construcción	245.000.000	0	245.000.000	269.500.000	282.975.000
Servicios de construcción	<b>245.000.000</b>		245.000.000	269.500.000	282.975.000
Servicio alojami; suministro de comidas y beb	560.615.960	0	560.615.960	761.794.480	799.884.204
Alojamiento; servicios de suministros de comidas y	100.100.542	0	100.100.542	131.700.800	138.285.840
Alojamiento; servicios de suministros de comidas y	100.100.542	0	100.100.542	131.700.800	138.285.840
Servicios de transporte de pasajeros	454.355.418	0	454.355.418	568.317.680	596.733.564

**Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín  
Abril de 2023 a diciembre de 2025**

Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
Servicios de transporte de pasajeros	454.355.418		454.355.418	568.317.680	596.733.564
Servicios postales y de mensajería	0	0	0	0	0
Servicios postales y de mensajería	0	0	0	0	0
Servicios de distribución electricidad, gas y agua	6.160.000	0	6.160.000	61.776.000	64.864.800
Servicios de distribución de electricidad, gas y a	6.160.000		6.160.000	61.776.000	64.864.800
Servicios financieros y servicios conexos, servicio	892.185.689	0	892.185.689	1.127.049.309	1.183.401.775
Servicios financieros y servicios conexos	842.185.689	0	842.185.689	1.072.049.309	1.125.651.775
Servicios financieros y servicios conexos	842.185.689		842.185.689	1.072.049.309	1.125.651.775
Servicios inmobiliarios	35.000.000	0	35.000.000	38.500.000	40.425.000
Servicios inmobiliarios	35.000.000		35.000.000	38.500.000	40.425.000
Servicios de arrendamiento o alquiler sin operario	15.000.000	0	15.000.000	16.500.000	17.325.000
Servicios de arrendamiento o alquiler sin operario	15.000.000		15.000.000	16.500.000	17.325.000
Servicios prestados a las empresas y servicios de	4.401.293.128	0	4.401.293.128	10.578.476.605	11.107.400.436
Servicios jurídicos y contables	335.035.808	0	335.035.808	839.195.500	881.155.275
Servicios jurídicos y contables	335.035.808		335.035.808	839.195.500	881.155.275
Otros servicios profesionales, científicos y técni	1.676.025.407	0	1.676.025.407	6.267.768.720	6.581.157.156
Otros servicios profesionales, científicos y técni	1.676.025.407		1.676.025.407	6.267.768.720	6.581.157.156
Servicios de telecomunicaciones, transmisión y sum	42.473.883	0	42.473.883	394.460.057	414.183.060
Servicios de telecomunicaciones, transmisión y sum	42.473.883		42.473.883	394.460.057	414.183.060
Servicios de soporte	1.332.094.408	0	1.332.094.408	1.798.760.803	1.888.698.844
Servicios de soporte	1.332.094.408		1.332.094.408	1.798.760.803	1.888.698.844
Servicios de mantenimiento, reparación e instalaci	181.663.622	0	181.663.622	303.663.107	318.846.262
Servicios de mantenimiento, reparación e instalaci	181.663.622		181.663.622	303.663.107	318.846.262
Servicios de fabricación con insumos físicos que s	513.000.000	0	513.000.000	564.300.000	592.515.000
Servicios de fabricación de textiles, confecciones	513.000.000		513.000.000	564.300.000	592.515.000
Otros servicios de fabricación; servicios de edici	321.000.000	0	321.000.000	410.328.417	430.844.838
Otros servicios de fabricación; servicios de edici	321.000.000		321.000.000	410.328.417	430.844.838
Servicios para la comunidad, sociales y personales	344.260.810	0	344.260.810	496.439.180	521.261.138
Servicios de educación	142.057.460	0	142.057.460	216.824.221	227.665.432
Servicios de educación	142.057.460		142.057.460	216.824.221	227.665.432
Servicios para el cuidado de la salud humana y ser	136.036.042	0	136.036.042	192.114.909	201.720.654
Servicios para el cuidado de la salud humana y ser	136.036.042		136.036.042	192.114.909	201.720.654
Servicios de alcantarillado, recolección, tratamie	0	0	0	0	0
Servicios de alcantarillado, recolección, tratamie	0	0	0	0	0
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivo	56.936.452	0	56.936.452	75.510.050	79.285.553
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivo	56.936.452		56.936.452	75.510.050	79.285.553
Otros servicios	9.230.856	0	9.230.856	11.990.000	12.589.500
Otros servicios	9.230.856		9.230.856	11.990.000	12.589.500
Viáticos de los funcionarios en comisión	319.870.797	0	319.870.797	385.000.000	404.250.000
Viáticos de los funcionarios en comisión	319.870.797		319.870.797	385.000.000	404.250.000
Viáticos de los funcionarios en comisión	319.870.797		319.870.797	385.000.000	404.250.000
Transferencias corrientes	176.630.714.553	174.790.500.964	1.840.213.589	2.679.160.332	2.813.118.349
A empresas diferentes de subvenciones	11.607.230	0	11.607.230	85.367.953	89.636.351
A organizaciones nacionales	107.230	0	107.230	72.717.953	76.353.851
Membresías	107.230	0	107.230	72.717.953	76.353.851
Membresías	107.230		107.230	72.717.953	76.353.851
Cuota de administración Fedelco	107.230		107.230	72.717.953	76.353.851
A organizaciones internacionales	11.500.000	0	11.500.000	12.650.000	13.282.500
Membresías	11.500.000	0	11.500.000	12.650.000	13.282.500
Membresías	11.500.000		11.500.000	12.650.000	13.282.500
Cuota de afiliación cibela	11.500.000		11.500.000	12.650.000	13.282.500
A entidades del gobierno general	35.052.131.237	34.844.787.437	207.343.800	237.281.220	249.145.281
A entidades territoriales	35.052.131.237	34.844.787.437	207.343.800	237.281.220	249.145.281
Transferencia de recursos de juegos de suerte y az	35.052.131.237	34.844.787.437	207.343.800	237.281.220	249.145.281
Transferencia de recursos de juegos de suerte y az	35.052.131.237	34.844.787.437	207.343.800	237.281.220	249.145.281
Transferencia renta del monopolio 12%	10.674.435.741	10.674.435.741	0		

**Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín  
Abril de 2023 a diciembre de 2025**

Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
Transferencia renta del monopolio excedentes	5.752.336.337	5.752.336.337	0		
Transferencia impuesto lotería foránea	4.595.095.359	4.595.095.359	0		
Transferencia renta del monopolio 12% r&l	13.822.920.000	13.822.920.000	0		
Transferencia gastos de administración r&l	207.343.800		207.343.800	237.281.220	249.145.281
Prestaciones para cubrir riesgos sociales	1.208.347.492	0	1.208.347.492	2.057.677.826	2.160.561.717
Prestaciones sociales relacionadas con el empleo	1.208.347.492	0	1.208.347.492	2.057.677.826	2.160.561.717
Mesadas pensionales	440.298.197	0	440.298.197	616.000.000	646.800.000
Mesadas pensionales	440.298.197	0	440.298.197	616.000.000	646.800.000
Mesadas pensionales	440.298.197	0	440.298.197	616.000.000	646.800.000
Cuotas partes pensionales (de pensiones)	715.130.113	0	715.130.113	1.375.435.826	1.444.207.617
Cuotas partes pensionales (de pensiones)	715.130.113	0	715.130.113	1.375.435.826	1.444.207.617
Cuotas partes pensionales (de pensiones)	715.130.113	0	715.130.113	1.375.435.826	1.444.207.617
Auxilio funerario	15.000.000	0	15.000.000	16.500.000	17.325.000
Auxilio funerario	15.000.000	0	15.000.000	16.500.000	17.325.000
Auxilio funerario	15.000.000	0	15.000.000	16.500.000	17.325.000
Auxilio sindical ( no de pensiones)	37.919.182	0	37.919.182	49.742.000	52.229.100
Auxilio sindical ( no de pensiones)	37.919.182	0	37.919.182	49.742.000	52.229.100
Aporte al sindicato	0	0	0	0	0
Auxilio sindical para deporte	30.132.682		30.132.682	38.500.000	40.425.000
Auxilio sindical para devolución	7.786.500		7.786.500	11.242.000	11.804.100
A hogares diferente de prestaciones sociales	140.122.380.194	139.945.713.527	176.666.667	298.833.334	313.775.000
A hogares diferente de prestaciones sociales	140.122.380.194	139.945.713.527	176.666.667	298.833.334	313.775.000
Traslado de dividendos a particulares	140.122.380.194	139.945.713.527	176.666.667	298.833.334	313.775.000
Traslado de dividendos a particulares	140.122.380.194	139.945.713.527	176.666.667	298.833.334	313.775.000
Pago de premios lotería tradicional	97.322.093.527	97.322.093.527	0		
Incentivo por venta premio mayor	176.666.667		176.666.667	298.833.334	313.775.000
Pago de premios r&l	42.623.620.000	42.623.620.000	0		
Sentencias y conciliaciones	236.248.400	0	236.248.400	0	0
Fallos nacionales	236.248.400	0	236.248.400	0	0
Sentencias	236.248.400	0	236.248.400	0	0
Sentencias	236.248.400	0	236.248.400	0	0
Sentencias	236.248.400	0	236.248.400	0	0
Adquisición de activos financieros	1.179.933.245	1.179.933.245	0	0	0
Concesión de préstamos	1.179.933.245	1,179.933.245	0	0	0
A personas naturales	1,179.933.245	1,179.933.245	0	0	0
A personas naturales	1,179.933.245	1,179.933.245	0	0	0
A personas naturales	1,179.933.245	1,179.933.245	0	0	0
Préstamos para vivienda	1.142.933.245	1.142.933.245	0		0
Préstamos para calamidad doméstica	37.000.000	37.000.000	0		0
Disminución de pasivos	457.751.035	457.751.035	0	0	0
Cesantías	457.751.035	457.751.035	0	0	0
Cesantías	457.751.035	457.751.035	0	0	0
Cesantías	457.751.035	457.751.035	0	0	0
Cesantías	457.751.035	457.751.035	0	0	0
Cesantías	444.156.312	444.156.312	0		0
Intereses a las cesantías	13.594.723	13.594.723	0		0
Gastos por tributos , multas, sanciones e interese	621.295.414	0	621.295.414	1.250.407.513	1.312.927.889
Impuestos	490.177.937	0	490.177.937	623.554.421	654.732.142
Impuestos nacionales	461.462.766	0	461.462.766	514.216.946	539.927.793
Impuestos sobre la renta y complementarios	460.000.000	0	460.000.000	506.000.000	531.300.000
Impuestos sobre la renta y complementarios	460.000.000	0	460.000.000	506.000.000	531.300.000
Impuestos sobre la renta y complementarios	460.000.000	0	460.000.000	506.000.000	531.300.000
Gravamen a los movimientos financieros	1.462.766	0	1.462.766	8.216.946	8.627.793
Gravamen a los movimientos financieros	1.462.766	0	1,462.766	8.216.946	8.627.793
Gravamen a los movimientos financieros 4x1000	1.462.766		1.462.766	8.216.946	8.627.793
Impuestos territoriales	28.715.171	0	28.715.171	109.337.474	114.804.348

**Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín  
Abril de 2023 a diciembre de 2025**

Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
Impuesto sobre vehículos automotores	10.580.000	0	10.580.000	11.638.000	12.219.900
Impuesto sobre vehículos automotores	10.580.000	0	10.580.000	11.638.000	12.219.900
Impuesto sobre vehículos automotores	10.580.000	0	10.580.000	11.638.000	12.219.900
Impuesto predial y sobretasa ambiental	18.135.171	0	18.135.171	97.699.474	102.584.448
Impuesto predial y sobretasa ambiental	18.135.171	0	18.135.171	97.699.474	102.584.448
Impuesto predial y sobretasa ambiental	18.135.171	0	18.135.171	97.699.474	102.584.448
Contribuciones	131.117.477	0	131.117.477	626.853.093	658.195.747
Cuota de fiscalización y auditaje	48.596.979	0	48.596.979	536.080.545	562.884.572
Cuota de fiscalización y auditaje	48.596.979	0	48.596.979	536.080.545	562.884.572
Cuota de fiscalización y auditaje	48.596.979	0	48.596.979	536.080.545	562.884.572
Cuota de fiscalización y auditaje	48.596.979	0	48.596.979	536.080.545	562.884.572
Contribución de vigilancia - superintendencia naci	82.520.498	0	82.520.498	90.772.548	95.311.175
Contribución de vigilancia - superintendencia naci	82.520.498	0	82.520.498	90.772.548	95.311.175
Contribución de vigilancia - superintendencia naci	82.520.498	0	82.520.498	90.772.548	95.311.175
Contribución de vigilancia - superintendencia naci	82.520.498	0	82.520.498	90.772.548	95.311.175
Gastos de inversión	3.056.997.162	3.056.997.162	0	0	0
Adquisición de bienes y servicios	3.056.997.162	3.056.997.162	0	0	0
Adquisición de activos no financieros	3.056.997.162	3.056.997.162	0	0	0
Activos fijos	3.056.997.162	3.056.997.162	0	0	0
Maquinaria de oficina, contabilidad e informática	2.400.000.000	2.400.000.000	0	0	0
Maquinaria de oficina, contabilidad e informática	2.400.000.000	2.400.000.000	0	0	0
Maquinaria y equipo	2.400.000.000	2.400.000.000	0	0	0
Otros activos fijos	656.997.162	656.997.162	0	0	0
Otros activos fijos	656.997.162	656.997.162	0	0	0
Otros activos fijos	656.997.162	656.997.162	0	0	0
Gastos de operación comercial	9.467.077.313	91.906.200	9.375.171.113	18.695.331.748	19.630.098.335
Gastos de comercialización y producción	9.467.077.313	91.906.200	9.375.171.113	18.695.331.748	19.630.098.335
Materiales y suministros	891.906.200	91.906.200	800.000.000	880.000.000	924.000.000
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	800.000.000	0	800.000.000	880.000.000	924.000.000
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	800.000.000	0	800.000.000	880.000.000	924.000.000
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	800.000.000	0	800.000.000	880.000.000	924.000.000
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	800.000.000	0	800.000.000	880.000.000	924.000.000
Productos metálicos y paquetes de software	91.906.200	91.906.200	0	0	0
Productos metálicos y paquetes de software	91.906.200	91.906.200	0	0	0
Productos metálicos y paquetes de software	91.906.200	91.906.200	0	0	0
Productos metálicos y paquetes de software	91.906.200	91.906.200	0	0	0
Adquisición de servicios	8.575.171.113	0	8.575.171.113	17.815.331.748	18.706.098.335
Servi alojam; suministro de comidas y bebidas.	50.000.000	0	50.000.000	55.000.000	57.750.000
Servicio alojami; suministro de comidas y beb	50.000.000	0	50.000.000	55.000.000	57.750.000
Alojamiento; servicios de suministros de comidas y	50.000.000	0	50.000.000	55.000.000	57.750.000
Alojamiento; servicios de suministros de comidas y	50.000.000	0	50.000.000	55.000.000	57.750.000
Servicios de apoyo al transporte r&l	0	0	0	0	0
Servicios financieros y servicios conexos, servi	50.000.000	0	50.000.000	61.070.684	64.124.219
Servicios financieros y servicios conexos, servi	50.000.000	0	50.000.000	61.070.684	64.124.219
Servicios financieros y servicios conexos	50.000.000	0	50.000.000	61.070.684	64.124.219
Servicios financieros y servicios conexos	50.000.000	0	50.000.000	61.070.684	64.124.219
Servicios prestados a las empresas y servicios de	7.652.379.613	0	7.652.379.613	14.750.288.958	15.487.803.406
Servicios prestados a las empresas y servicios de	7.652.379.613	0	7.652.379.613	14.750.288.958	15.487.803.406
Otros servicios profesionales, científicos y técni	1.454.915.080	0	1.454.915.080	2.482.596.102	2.606.725.907
Otros servicios profesionales, científicos y técni	1.454.915.080	0	1.454.915.080	2.482.596.102	2.606.725.907
Servicios de telecomunicaciones, transmisión y sum	79.731.759	0	79.731.759	673.902.833	707.597.975
Servicios de telecomunicaciones, transmisión y sum	79.731.759	0	79.731.759	673.902.833	707.597.975
Servicios de soporte	1.706.686.231	0	1.706.686.231	2.048.471.083	2.150.894.637
Servicios de soporte	1.706.686.231	0	1.706.686.231	2.048.471.083	2.150.894.637
Servicios de mantenimiento, reparación e instalaci	77.405.380	0	77.405.380	133.986.400	140.685.720
Servicios de mantenimiento, reparación e instalaci	77.405.380	0	77.405.380	133.986.400	140.685.720

Proyección del presupuesto de gastos de la Lotería de Medellín Abril de 2023 a diciembre de 2025					
Nombre del proyecto	Saldo apropiación	Ajuste	Gastos abril diciembre 2023	Gastos 2024	Gastos 2025
Otros servicios de fabricación; servicios de edici	4.333.641.163	0	4.333.641.163	9.411.332.541	9.881.899.168
Otros servicios de fabricación; servicios de edici	4.333.641.163		4.333.641.163	9.411.332.541	9.881.899.168
Servicios para la comunidad, sociales y personales	822.791.500	0	822.791.500	2.948.972.105	3.096.420.710
Servicios para la comunidad, sociales y personales	822.791.500	0	822.791.500	2.948.972.105	3.096.420.710
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivo	822.791.500	0	822.791.500	2.948.972.105	3.096.420.710
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivo	822.791.500		822.791.500	2.948.972.105	3.096.420.710
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Disponibilidad final	27.917.735.522	27.917.735.522	0	0	0
Reserva plan de premios	26.182.631.874	26.182.631.874	0		0
Demanda cnjsa	1.735.103.648	1.735.103.648	0		0

### 5.3.3. Estado de resultados abril de 2023 a diciembre de 2025

Estado de resultados proyectados de la Lotería de Medellín abril 2023 a diciembre de 2025			
Descripción	Abril a dic 2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 146.606.625.186</b>	<b>\$ 226.289.031.894</b>	<b>\$ 249.923.386.678</b>
Lotería*	\$ 124.501.076.000	\$ 192.180.000.000	\$ 210.698.000.000
Incentivos con cobro **	\$ 2.274.972.000	\$ 3.270.272.250	\$ 3.760.813.088
Raspa y Listo	\$ 10.600.000.000	\$ 16.422.000.000	\$ 18.885.300.000
Apuestas permanentes Gastos administración	\$ 500.471.816	\$ 794.908.489	\$ 914.144.762
Premios no reclamados chance	\$ 2.301.792.530	\$ 2.647.061.410	\$ 3.044.120.621
Intereses por mora	\$ 1.883.503	\$ 2.166.028	\$ 2.490.933
Arrendamientos	\$ 213.372.378	\$ 352.631.004	\$ 405.525.655
Rendimientos financieros	\$ 6.213.056.959	\$ 10.619.992.713	\$ 12.212.991.620
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 114.448.122.290</b>	<b>\$ 176.532.116.685</b>	<b>\$ 194.431.882.351</b>
Costos lotería	\$ 103.620.689.291	\$ 159.949.011.750	\$ 175.361.311.675
Premios y reservas lotería	\$ 53.535.462.680	\$ 82.637.400.000	\$ 90.600.140.000
Descuento agentes lotería	\$ 31.125.269.000	\$ 48.045.000.000	\$ 52.674.500.000
Renta del monopolio lotería	\$ 14.940.129.120	\$ 23.061.600.000	\$ 25.283.760.000
Impuesto a foráneas loterías	\$ 4.019.828.491	\$ 6.205.011.750	\$ 6.802.911.675
Costos incentivos con cobro	\$ 1.711.432.998	\$ 2.460.184.935	\$ 2.829.212.676
Premios y reservas incentivo	\$ 796.240.200	\$ 1.144.595.288	\$ 1.316.284.581
Descuento agentes incentivo	\$ 568.743.000	\$ 817.568.063	\$ 940.203.272
Renta del monopolio incentivo	\$ 272.996.640	\$ 392.432.670	\$ 451.297.571
Impuesto a foráneas incentivo	\$ 73.453.158	\$ 105.588.915	\$ 121.427.253
Costos Raspa y Listo	\$ 9.116.000.000	\$ 14.122.920.000	\$ 16.241.358.000
Premios y reservas instantáneo	\$ 6.148.000.000	\$ 9.524.760.000	\$ 10.953.474.000
Descuento agentes instantáneo	\$ 1.696.000.000	\$ 2.627.520.000	\$ 3.021.648.000
Renta del monopolio instantáneo	\$ 1.272.000.000	\$ 1.970.640.000	\$ 2.266.236.000
<b>Gastos</b>	<b>\$ 24.959.238.583</b>	<b>\$ 45.359.697.895</b>	<b>\$ 47.627.682.789</b>
Salarios	\$ 4.483.195.690	\$ 6.249.859.825	\$ 6.562.352.816
Contribuciones inherentes a la nómina	\$ 755.132.487	\$ 1.098.009.195	\$ 1.152.909.654
Remuneraciones no constitutivas de factor salarial	\$ 531.935.723	\$ 768.420.421	\$ 806.841.442
Activos fijos	\$ 589.068.183	\$ 1.000.249.287	\$ 1.050.261.752
Adquisición de servicios	\$ 6.763.226.384	\$ 13.618.259.574	\$ 14.299.172.552

Estado de resultados proyectados de la Lotería de Medellín abril 2023 a diciembre de 2025			
Descripción	Abril a dic 2023	2024	2025
Transferencias organismos nacionales	\$ 107.230	\$ 72.717.953	\$ 76.353.851
Transferencias organismos internacionales	\$ 11.500.000	\$ 12.650.000	\$ 13.282.500
Trasferencias entidades territoriales	\$ 207.343.800	\$ 237.281.220	\$ 249.145.281
Prestaciones sociales	\$ 1.208.347.492	\$ 2.057.677.826	\$ 2.160.561.717
Incentivos premio mayor	\$ 176.666.667	\$ 298.833.334	\$ 313.775.000
Sentencias	\$ 236.248.400	\$ 0	\$ 0
Impuestos nacionales	\$ 490.177.937	\$ 623.554.421	\$ 654.732.142
Cuota de fiscalización y auditaje	\$ 48.596.979	\$ 536.080.545	\$ 562.884.572
Contribución de vigilancia - superintendencia nacional	\$ 82.520.498	\$ 90.772.548	\$ 95.311.175
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles	\$ 800.000.000	\$ 880.000.000	\$ 924.000.000
Alojamiento; servicios de suministros de comidas y	\$ 50.000.000	\$ 55.000.000	\$ 57.750.000
Servicios financieros y servicios conexos	\$ 50.000.000	\$ 61.070.684	\$ 64.124.219
Otros servicios profesionales, científicos y técnica	\$ 1.454.915.080	\$ 2.482.596.102	\$ 2.606.725.907
Servicios de telecomunicaciones, transmisión y sum	\$ 79.731.759	\$ 673.902.833	\$ 707.597.975
Servicios de soporte	\$ 1.706.686.231	\$ 2.048.471.083	\$ 2.150.894.637
Servicios de mantenimiento, reparación e instalación	\$ 77.405.380	\$ 133.986.400	\$ 140.685.720
Otros servicios de fabricación; servicios de edición	\$ 4.333.641.163	\$ 9.411.332.541	\$ 9.881.899.168
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivo	\$ 822.791.500	\$ 2.948.972.105	\$ 3.096.420.710
Depreciaciones y A amortizaciones	\$ 608.899.062	\$ 608.899.062	\$ 608.899.062
Excedentes	\$ 6.590.365.251	\$ 3.788.318.252	\$ 7.254.922.476
Rentabilidad de los ingresos	4,50%	1,69%	2,90%
Excedentes mínimos requeridos	1,69%	1,69%	1,69%

### 5.3.4. Estado de flujos de tesorería abril de 2023 a diciembre de 2025

Estados de flujos de tesorería de la Lotería de Medellín proyectados abril 2023 a diciembre de 2025			
Descripción	Abril a dic 2023	2024	2025
Saldo Inicial efectivo + Inversiones	\$ 77.018.226.904	\$ 72.270.421.877	\$ 98.511.103.462
Entradas	\$ 145.127.952.471	\$ 224.405.982.738	\$ 248.479.064.997
Recaudo cuentas por cobrar deudores	\$ 10.467.052.300	\$ 11.945.725.015	\$ 13.828.774.171
Ingresos recaudados periodo	\$ 134.660.900.171	\$ 212.460.257.723	\$ 234.650.290.826
Disponible	\$ 222.146.179.375	\$ 296.676.404.615	\$ 346.990.168.459
Salidas	\$ 149.875.757.498	\$ 198.165.301.153	\$ 230.716.020.833
Pago de cuentas por pagar periodo anterior	\$ 22.657.843.636	\$ 34.851.840.218	\$ 55.472.953.645
Pago obligaciones laborales	\$ 21.717.539.916	\$ 0	\$ 0
Costos y gastos en el periodo	\$ 105.500.373.946	\$ 163.313.460.935	\$ 175.243.067.188
Saldo final	\$ 72.270.421.877	\$ 98.511.103.462	\$ 116.274.147.625
Efectivo de las Reservas	\$ 50.301.252.920	\$ 53.406.652.920	\$ 59.708.259.586
Efectivo disponible	\$ 21.969.168.957	\$ 45.104.450.542	\$ 56.565.888.039

### 5.3.5. Estado de situación financiera abril de 2023 a diciembre de 2025

Estados de situación económica proyectados de la Lotería de Medellín marzo 2023 - diciembre de 2025				
Cuenta	mar-23	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025
Efectivo	25.772.120.693	21.969.168.957	45.104.450.542	56.565.888.039
Reserva	51.246.106.211	50.301.252.920	53.406.652.920	59.708.259.586
Inversiones	24.549.659.656	24.549.659.656	24.549.659.656	24.549.659.656

Deudores	10.467.052.300	11.945.725.015	13.828.774.171	15.273.095.853
Prestamos por cobrar	1.834.061.121	1.834.061.121	1.834.061.121	1.834.061.121
Inventarios	2.282.570.790	2.282.570.790	2.282.570.790	2.282.570.790
Propiedad planta y equipo	6.717.670.763	6.108.771.701	5.499.872.639	4.890.973.577
Otros activos	27.794.923.586	27.794.923.586	27.794.923.586	27.794.923.586
<b>Activos</b>	<b>150.664.165.120</b>	<b>146.786.133.746</b>	<b>174.300.965.425</b>	<b>192.899.432.208</b>
Operaciones financiamiento		0	0	0
Cuentas por pagar	22.657.843.636	34.851.840.218	55.472.953.645	60.514.891.285
Beneficios a los empleados	21.717.539.916	0	0	0
Pasivos estimados reserva premios	51.246.106.211	50.301.252.920	53.406.652.920	59.708.259.586
Otros pasivos	7.420.182.827	7.420.182.827	7.420.182.827	7.420.182.827
Otras provisiones	203.859.804	203.859.804	203.859.804	203.859.804
<b>Pasivos</b>	<b>103.245.532.394</b>	<b>92.777.135.769</b>	<b>116.503.649.196</b>	<b>127.847.193.502</b>
Aportes sociales		0	0	0
Capital fiscal	810.515.316	810.515.316	810.515.316	810.515.316
Reservas	17.432.600.692	17.432.600.692	17.432.600.692	17.432.600.692
Resultados del ejercicio	4.878.989.303	6.590.365.251	3.788.318.252	7.254.922.476
Inversiones en sociedades	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Restados ejercicios anteriores	19.742.775.336	24.621.764.639	31.212.129.890	35.000.448.142
Beneficios post empleo	4.551.152.079	4.551.152.079	4.551.152.079	4.551.152.079
<b>Patrimonio</b>	<b>47.418.632.726</b>	<b>54.008.997.977</b>	<b>57.797.316.229</b>	<b>65.052.238.706</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>150.664.165.120</b>	<b>146.786.133.746</b>	<b>174.300.965.425</b>	<b>192.899.432.208</b>

### 5.3.6. Indicadores financieros abril de 2023 a diciembre de 2025

Capital de trabajo de la Lotería de Medellín Acuerdo 108 de 2014				
Descripción	mar-23	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025
Activo corriente	112.034.938.860	108.765.806.548	136.889.537.289	136.889.537.289
Reservas	51.246.106.211	50.301.252.920	53.406.652.920	59.708.259.586
Activo corriente Ac 108	60.788.832.649	58.464.553.628	83.482.884.369	77.181.277.703
Pasivo corriente	51.999.426.183	42.475.882.849	63.096.996.276	60.514.891.285
Capital de trabajo Ac 108	8.789.406.466	15.988.670.779	20.385.888.093	16.666.386.418
Índice de liquidez Ac 108	1,17	1,38	1,32	1,28

### 5.3.7. Índice de cobertura del patrimonio técnico abril de 2023 a diciembre de 2025

Índice de cobertura del patrimonio técnico de la Lotería de Medellín Acuerdo 108 de 2014				
Descripción	mar-23	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025
Patrimonio total	47.418.632.726	54.008.997.977	57.797.316.229	57.797.316.229
Utilidades del periodo	4.878.989.303	6.590.365.251	3.788.318.252	3.788.318.252
Patrimonio técnico	42.539.643.423	47.418.632.726	54.008.997.977	54.008.997.977
Premio mayor	15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000
Relación Patrimonio técnico / Premio mayor	2,84	3,16	3,60	3,60

### 5.3.8. Índice de cobertura de las reservas técnicas abril de 2023 a diciembre de 2025

Índice de cobertura de las reservas técnicas Acuerdo 108 de 2014				
Descripción	mar-23	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Diciembre 2025
Reservas	51.246.106.211	50.301.252.920	53.406.652.920	59.708.259.586
Premio mayor	15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000
Relación Reservas / Premio mayor	3,42	3,35	3,56	3,98

## 6. ANÁLISIS INTERNO

El Modelo de Operación por Procesos de la Lotería de Medellín, se adopta mediante el acuerdo 11 del 16 de mayo de 2017. En su Capítulo I. Artículo 2. Acuerda que la estructura de BENEDAN, hoy Lotería de Medellín corresponde a un modelo de estructura basada en los procesos. En este modelo mejoran los flujos de información, comunicación y relaciones interpersonales, dado que permite, al mismo tiempo, administrar y liderar proyectos y procesos, y potencia la articulación entre todas las unidades organizacionales.

El Sistema Integral de Gestión de la Lotería de Medellín, adopta y promueve el enfoque basado en procesos, el cual permite una gestión de manera integral, articulada y sistémica de sus componentes, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con las políticas establecidas en la planeación estratégica

Los sistemas organizacionales están compuestos de seres humanos, equipos, dinero y recursos materiales, etc., relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos y servicios, que, sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente comprador, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier organización. Dentro de este marco, la Metodología denominada "Orientación de Organizaciones por Proceso Sistémicos (M-OOPS)" da un enfoque total al usuario desplegando al interior de las organizaciones sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjeto), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La calidad dentro de un entorno organizacional orientado a los procesos productivos o a los servicios, se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones. Características de un producto o servicio. Cumplimiento de requisitos tipo PLON: Requisitos de Partes Interesadas, Requisitos de tipo Legal, Requisitos Organizacionales, que incluyen todas las disposiciones documentadas por la Organización y Requisitos de tipo Normatividad Interna o externa no legal, pero si reglamentaria.

Uno de los grupos de interés son los clientes, y estos a su vez incluyen a los apostadores y las entidades receptoras de recursos.



Las Organizaciones y muy especialmente aquellas cuya razón organizacional es la industrial y comercial del estado, se encuentran inmersas en un proceso de transformación cuya característica fundamental viene de la mano de los cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos para estos principios de siglo.

En la Lotería de Medellín se puede entender, dentro de la gestión por procesos, el concepto calidad como: lo que el cliente espera recibir, por lo que está dispuesto a pagar; en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a “orientación de la organización hacia el cliente”; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad orientado a la calidad total. Para ello se realiza la caracterización de los grupos de interés, con el fin de identificar y de manera posterior evaluar la satisfacción de las partes interesadas frente a las necesidades y expectativas que tienen con la Entidad, bajo una estructura piramidal.

VÉRTICE TRIÁNGULO ESENCIAL DEL NEGOCIO (T.E.N.)	Grupos de Interés
ENTORNO	(Entes de control (Superintendencia de Industria y Comercio, Coljuegos, La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Superintendencia Nacional de Salud, Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Contraloría General de Antioquia, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Asamblea Departamental de Antioquia, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público)
	Comunidad
	Medio ambiente
	Competidores
SOCIOS DE VALOR	Gobernación de Antioquia
	Junta Directiva
	Servidores Públicos
	Proveedores de Bienes y Servicios y Especializados
	Distribuidores
	Concesionario
CLIENTES	Agremiaciones
	Apostadores
	Entidades receptoras de recursos (Secretarías seccionales de salud, La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud –ADRES, Colciencias).

Fuente: Oficina de Planeación

Esta estructura piramidal, muy válida en organizaciones donde las decisiones siempre las toma quien está en la cima, empieza a tener dificultades cuando se exige calidad total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión, pero además ocasiona serias dificultades, pues los procesos de toma de decisiones se fraccionan, producto de los rígidos niveles de autoridad y de los estrictos tramos de control

Los componentes básicos del sistema organizacional definen la forma de la organización mediante una estructura plana el cual fue definido en el Acuerdo 11 de 2017, contando con tres

niveles:

1. Gerencia
2. Subgerencias, Secretaria General y la Auditoria Interna
3. Direcciones y Oficinas

***“La organización, en todo caso, requiere de una estructura que permitan lograr los objetivos a través de la distribución balanceada del trabajo y la generación de líneas de mando”.***

### **6.1. Objeto Social**

El objeto social de la Lotería de Medellín, de acuerdo con la Ordenanza Departamental No. 17 del 13 de agosto de 2008, consiste en realizar todas las operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar (artículos 336 – 362 C.P.) bien en forma directa o a través de terceros, con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, bajo un régimen propio, aprovechando su infraestructura tecnológica. También podrá explotar cualquier actividad comercial o juegos no comprendidos dentro del régimen de monopolios, la administración y/o operación de la lotería tradicional y de los demás juegos de su competencia de acuerdo con la ley.

Para el cumplimiento de este objeto, podrá realizar todos los actos y contratos civiles, comerciales y administrativos, permitidos por las leyes a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Además, la Lotería de Medellín para los efectos del artículo 249 del Código de Comercio, es la entidad del departamento de Antioquia que hace las veces de Junta Departamental de Beneficencia y en tal carácter concurre a los procesos de liquidación allí referidos.

Realizar todos los actos, contratos y en general todas las operaciones civiles, comerciales y administrativas, necesarias y convenientes para la explotación económica del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, bien en forma directa o a través de terceros, con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, de acuerdo con la ley.

En aras de racionalizar y optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos, infraestructura física y tecnológica, la Lotería de Medellín podrá realizar todo tipo de actos, contratos y en general, todas las operaciones civiles, comerciales y administrativas necesarias para la eficiente y eficaz explotación de tales recursos, incluyendo la operación y comercialización de productos para ventas sistematizada por la plataforma tecnológica.

En cumplimiento de su objeto social la Lotería de Medellín está autorizada para desarrollar, entre otras, las siguientes actividades:

1. Organizar, dirigir, administrar, explotar, desarrollar y comercializar loterías, en sorteos ordinarios y extraordinarios, directamente o a través de terceros.

2. Organizar, dirigir, administrar, explotar, desarrollar y comercializar el juego de Apuestas permanentes, directamente o a través de terceros.
3. Explotar, administrar, desarrollar, comercializar, directamente o en asociado o a través de terceros, todos los juegos de suerte y azar, derivados de monopolios estatales o por fuera de ellos.
4. Explotar, administrar, desarrollar y comercializar, directamente o a través de terceros, cualquier producto o actividad que le permita generar mayores recursos para la salud aprovechando las tecnologías de la información.
5. Tomar dinero en mutuo con o sin garantía de los bienes de la Lotería de Medellín, girar, endosar, aceptar, adquirir, protestar, cancelar, pagar, recibir cheques, letras de cambio, pagarés o cualquier clase de títulos valores y celebrar contratos en general.
6. Recaudar el impuesto de loterías foráneas y los demás que se le hayan encomendado o que se le encomienden de acuerdo con la ley.
7. Adquirir, enajenar, gravar a cualquier título, arrendar, hipotecar, permutar, pignorar y en general ejecutar toda clase de transacciones con bienes muebles e inmuebles, cuando se requiera el cumplimiento de su objeto social.
8. Celebrar todos los actos, contratos, acuerdos, convenios necesarios para el desarrollo de su objeto social.
9. Participar en entidades Nacionales e Internacionales, públicas o privadas y con organismos Internacionales o Nacionales, en la instalación, ampliación y mejoramiento de los sistemas de juegos explotados o explotables y formalizar los acuerdos y convenios comerciales de asistencia para su instalación y explotación.
10. Participar en todo tipo de sociedades, que busquen la realización de su objeto social, con la finalidad de aumentar sus ingresos y las transferencias al sector salud.
11. Participar en la evaluación y formulación de proyectos, planes y programas del sector de juegos de suerte y azar.
12. Liquidar, cobrar, recaudar y transferir al sector salud el producto de su rentabilidad.
13. Atender al bienestar y coadyuvar a la formación del personal a su servicio, así como promover la enseñanza en las especialidades de juegos y actividades, explotada o por explotar, en sus aspectos técnicos, operativos, jurídicos y administrativos.

El patrimonio de la Lotería de Medellín es el que tiene en la actualidad y en ningún caso podrá destinarse para fines diferentes a los contenidos en la Ordenanza o Decreto Ordenanza 0819 de 1996.

## 6.2. Misión

La construcción de la misión la cual está relacionada con lo que se hace, se construyó con el aporte de todos los empleados de la entidad en el cual se respondieron las siguientes preguntas y que definen la razón de ser del negocio. Se tratan preguntas como, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿qué necesidades satisfacemos?, ¿qué valoran nuestros clientes? y, sobre todo, ¿cómo nos diferenciamos del resto?

## MISIÓN

*Crear oportunidades que hagan realidad los sueños e ilusiones de nuestros apostadores, a través de los juegos de suerte y azar, generando confianza y transparencia, promoviendo el potencial humano y el uso de tecnologías, para transferir más recursos a la salud.*



### 6.3. Visión

La construcción de la visión de la Lotería de Medellín se realizó con el aporte de todos los empleados de la entidad en el cual se respondieron las siguientes preguntas: ¿Qué queremos conseguir como organización? ¿Cómo se enfrentará la empresa al cambio? ¿Cómo se diferenciará del resto? ¿Cómo logrará ser competitiva?

El sueño de la empresa o su visión alinea a la organización y facilitó el proceso de planificación. La visión es energizante, empuja en una dirección y le da forma a un gran objetivo de largo plazo, el cual debe ser compartido por todos.

## VISIÓN

*La Lotería de Medellín será la empresa de juegos de suerte y azar más confiable, más amada, más vendida y la que genere más aportes para la salud.*



### 6.4. Política de Calidad

La política de calidad consiste en un enunciado que establece las líneas de acción en el cual la organización ha decidido moverse.

La definición más formal es la que ofrece la norma ISO 9000 al definir política de calidad como las intenciones globales y dirección de una organización orientado a la calidad, tal como lo expresa formalmente la alta dirección.

La norma ISO 9001, el requisito 5.2 introduce la política de calidad y lo hace a través de dos subcláusulas: 5.2.1 Establecimiento de la política de calidad y 5.2.2 Comunicación de la política de calidad.

## POLÍTICA DE CALIDAD

*Asegurar la transparencia y confiabilidad en la operación, comercialización, administración y control de juegos de suerte y azar, soportados en el mejoramiento continuo de procesos, incorporando tecnologías adecuadas, para garantizar la satisfacción de todos los grupos de interés.*



### 6.5. Valores corporativos

Los valores tienen que ver con el “cómo”. Expresan la manera o la forma cómo debe trabajar cada servidor en la organización. Establece los límites sobre los que se debe alcanzar el sueño de la compañía.

## VALORES CORPORATIVOS

*En la Lotería de Medellín adoptamos, asumimos y nos comprometemos a cumplir con los siguientes Valores Corporativos:*



- Transparencia**
- Honestidad**
- Justicia**
- Compromiso**
- Diligencia**
- Respeto**

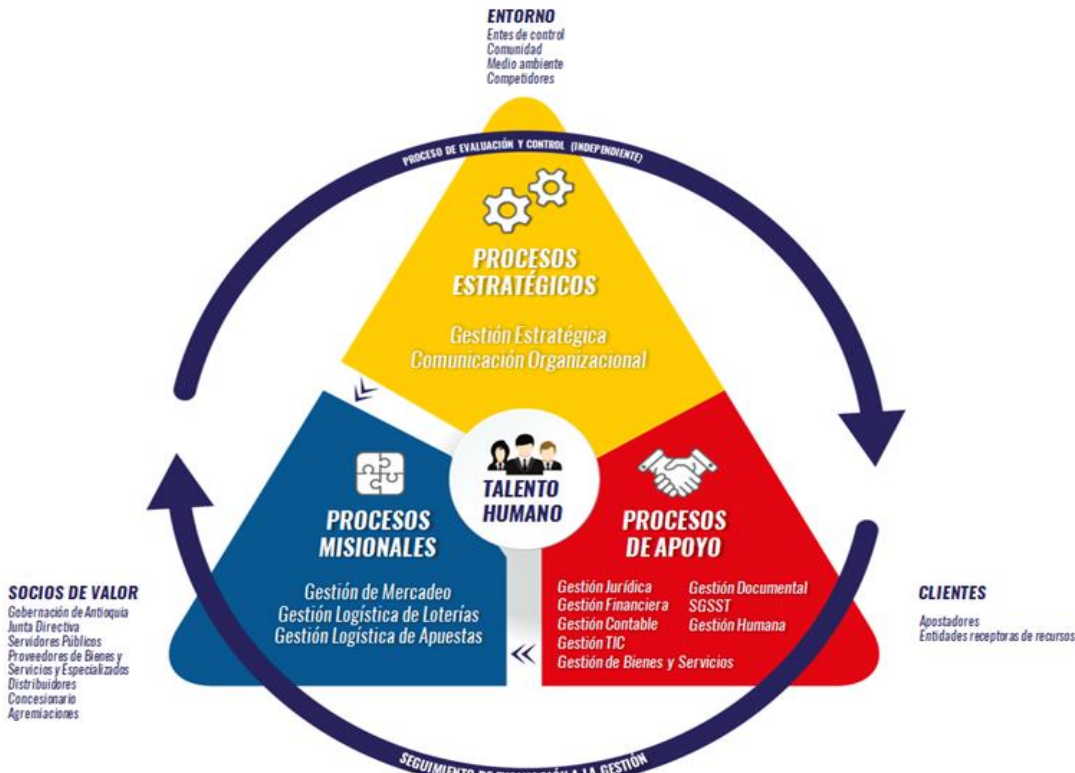


### 6.6. Mapa de Procesos o Cadena de Valor

El Mapa de Procesos es un esquema que representa el diseño organizacional toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen el quehacer de la organización; permite ilustrar las interacciones existentes entre los macroprocesos y las áreas de articulación; y simboliza la identidad de operación de la Lotería de Medellín.

Esta cadena está orientada al logro de las estrategias de la organización, por lo tanto, todos sus macroprocesos, sus interacciones y las articulaciones, son estratégicos para la Lotería de Medellín. En ese sentido, todos los macroprocesos constituyen el flujo de valor agregado generado para el cumplimiento de la misión, entregando productos y servicios que responden a las necesidades de los clientes externos e internos

Figura 2. Modelo de Operación por Procesos – MOP



Fuente: Oficina de Planeación

El sistema integrado de gestión de la Lotería de Medellín está certificado bajo requisitos de las normas ISO 9001:2015 en lo que respecta a la Política de Calidad

Este proceso de evaluación de las actuaciones de la Lotería de Medellín, desde una perspectiva tanto sistémica como sistemática, ha permitido una articulación entre la estrategia, la estructura y la cultura de la organización, evidenciándose ello en los esfuerzos mancomunados de las áreas, y liderados por la Oficina Asesora de Planeación, para alcanzar estándares más altos de calidad en la prestación de servicios y efectividad en las actuaciones. Todo ello siempre teniendo presente nuestra razón de ser:

El mapa de procesos de la Lotería de Medellín fue construido de forma consensuada con las diferentes áreas de la entidad, y tomando como base las funciones conferidas por la normatividad vigente. Así mismo, se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, que permite a la Entidad afianzar su enfoque basado en procesos y fortalecer la armonía y alineación entre la estrategia dada a partir de los planes Institucionales, con la operación evidenciada en la ejecución de los procesos de la organización.

Los procesos misionales de la Entidad se estructuraron a partir de las definiciones de la explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar los juegos de suerte y azar de

su competencia, de acuerdo artículo 2 de la Ley 643 de 2001.

A lo largo de las interacciones en el mapa de procesos de la Entidad, se hacen evidentes los puntos de control y de interacción con el fin de asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios y clientes, además de instrumentos de retroalimentación de la labor de los funcionarios y servidores de la lotería de Medellín.

Igualmente, la Lotería de Medellín viene implementando el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, incorporando para ello los criterios diferenciales que se incluyen en cada una de las políticas de gestión y desempeño e incluyendo la política de Control Interno

## 6.7. Procesos

Las actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados (productos/ servicios/ trámites/ resultados) de acuerdo a los requerimientos de la ciudadanía o grupos de valor, se describen a continuación

**Gestión Estratégica:** Determinar la orientación estratégica de la Lotería de Medellín mediante el diseño, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, planes institucionales y su gestión, la interacción con los grupos de interés, el cumplimiento y mejoramiento de los modelos de gestión (MIPG y SIGC), la responsabilidad social y los riesgos, buscando el fortalecimiento de la gestión institucional y su sostenibilidad, de manera permanente

**Comunicación Organizacional:** Fortalecer la gestión institucional de las comunicaciones de la Lotería de Medellín, mediante los medios de comunicación internos y externos, permitiéndole a la entidad tener un mejor relacionamiento con sus grupos de interés y una correcta difusión de mensajes de manera permanente.

**Evaluación y Control:** Realizar la evaluación independiente, objetiva y oportuna a las acciones de la gestión institucional, mediante la utilización de técnicas de auditoría y estrategias comunicacionales, generando alertas tempranas que contribuyan con el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**Gestión Logística de Apuestas y otros juegos:** Asegurar el cumplimiento efectivo de las obligaciones del contrato de concesión de Apuestas Permanentes en Antioquia y otros juegos de suerte y azar, con el fin de generar más aportes a la salud, promoviendo la cultura de juego legal, mediante el control y fiscalización de manera permanente.

**Gestión Logística de Loterías.** Asegurar la logística y realización del sorteo de la Lotería de Medellín, fortaleciendo la gestión institucional, a través del control en la administración, impresión, comercialización y distribución de billettería de la Lotería de Medellín, y todo lo relacionado con la ejecución del sorteo de manera permanente.

**Gestión de Mercadeo:** Promocionar y comercializar los productos de la lotería, mediante la adecuada identificación de las necesidades; buscando satisfacer a nuestros clientes, implementando estrategias de comercialización y mercadeo, que conlleven a lograr mayores

ventas y consolidar el liderazgo en el mercado, buscando generar más aportes a la salud.

**Gestión Bienes y Servicios:** Manejar los bienes de consumo y custodiar los bienes muebles que adquiera la Lotería de Medellín para apoyar la gestión institucional, mediante la administración de los activos, en cumplimiento a los planes de compra y servicios de manera permanente.

**Gestión Financiera:** Mantener la gestión de los recursos financieros logrando el fortalecimiento a la gestión institucional, mediante la elaboración de un presupuesto viable, el registro oportuno y confiable de las transacciones económicas, el pago de las obligaciones, la administración eficiente del portafolio de inversiones y la generación de información de naturaleza administrativa y financiera, administración de los recursos físicos de la empresa para la toma de decisiones y cumplimiento de la normatividad vigente a los entes control, de manera continua.

**Gestión Humana:** Planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que promuevan la provisión y desarrollo del talento humano, bienestar y mejoramiento de las competencias laborales, la Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la gestión de situaciones administrativas que se generen en el ingreso, permanencia o retiro del personal de la Entidad.

**Gestión Jurídica:** Mantener la seguridad jurídica en las actuaciones realizadas por la gestión institucional, garantizando que los actos, contratos, y respuestas a los requerimientos realizados se den de manera oportuna, confiable y de forma permanente, previniendo el daño antijurídico.

**Gestión Contable:** Implementar las políticas y un sistema integral de información contable de la Lotería de Medellín y sus distintas unidades de negocios, que garantice la oportuna preparación, consolidación y análisis de la contabilidad general y de presupuesto, los estados contables básicos para establecer indicadores de gestión, la rentabilidad y la productividad que evidencia la realidad financiera y económica de la Entidad, acorde con el Plan General de Contabilidad Pública, la Ley de Presupuesto, garantizando de manera permanente el fortalecimiento de la gestión institucional, el cumplimiento de la Constitución, las Leyes, las Ordenanzas, los Acuerdos del Consejo Directivo, los Estatutos de la Entidad y las normas legales vigentes.

**Gestión Documental:** Administrar la información y documentación teniendo en cuenta los instrumentos archivísticos que garanticen el manejo, custodia, preservación de la documentación interna y externa permitiendo su disposición oportuna, para brindar un servicio de atención eficaz al ciudadano a través de la respuesta oportuna de las PQRSD, con el fin de fortalecer la gestión institucional de la Lotería de Medellín.

**Sistema de Gestión de La Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST):** Contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo seguro, saludable y de bienestar de los servidores públicos de la Lotería de Medellín de manera continua, previniendo los peligros y controlando los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, fortaleciendo el clima laboral y la gestión institucional, dando cumplimiento a la normatividad vigente.

**Gestión Tecnología de la Información y la Comunicación TIC:** Administrar la plataforma tecnológica de la entidad y gestionar su operación y evolución de una manera efectiva, eficiente



y eficaz, con un alto nivel de seguridad, confiabilidad y disponibilidad, basándose en una arquitectura empresarial que apoye de manera permanente al logro de los objetivos estratégicos para fortalecer la gestión institucional.

## 6.8. Productos

La Lotería de Medellín es la titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia, para ello opera y comercializa su producto principal la Lotería de Medellín. También otorga y supervisa la concesión de apuestas permanentes para todo el Departamento; adicionalmente a través de la Sociedad de Capital Público Departamental concede las autorizaciones para los juegos promocionales y las rifas que se pretendan realizar en el territorio Departamental.

La finalidad social de la entidad es la destinación de las rentas a los servicios de salud. Por ello procura maximizar su rentabilidad para que la generación de recursos sea incremental, procurando además combatir las rentas ilegales en las actividades de juego de suerte y azar en el departamento de Antioquia.

A continuación, se presenta los productos, las características de la demanda y la cobertura de estos, los medios de divulgación, y otros aspectos relevantes en el marco del rediseño institucional.

### 6.8.1. Lotería de Medellín



La Lotería de Medellín es el producto principal de la entidad, hace parte del sector de juegos de suerte y azar en la categoría lotería tradicional o de billetes. La mecánica consiste en acertar el Premio Mayor de cuatro cifras y su serie, adicionalmente, el plan de premios ofrece múltiples opciones de ganar gracias a los premios secos y al pago de algunas Aproximaciones al Mayor.

En la actualidad, el plan de premios ordinario ofrece un **Premio Mayor de \$15.000 millones**, un seco de \$1.000 millones, un seco de \$700 millones, cinco secos de \$100 millones, cinco secos de \$50 millones, diez secos de \$20 millones, quince secos de \$10 millones y aproximaciones

con millones de pesos más.

El sorteo de todos los premios se realiza cada **viernes a las 11:00 p.m.** y es transmitido en la página de Facebook de la entidad: <https://www.facebook.com/loteriademedellin>.

El resultado del Premio Mayor es transmitido en directo por el canal regional Teleantioquia.

Los resultados puedes consultarlos en este sitio web, en nuestras redes sociales, llamando a la línea de **servicio al cliente 018000941160** y en los volantes de resultados que encuentras en las agencias distribuidoras o instalaciones de la Lotería de Medellín.

## PLAN DE PREMIOS

### PREMIO MAYOR

# \$15 MILLONES

CANTIDAD	CLASE DE PREMIO	BRUTO BILLETE	NETO BILLETE	BRUTO FRACCIÓN	NETO FRACCIÓN
1	PREMIO MAYOR	\$ 15.000.000.000	\$ 9.960.000.000	\$ 5.000.000.000	\$ 3.320.000.000
1	PREMIO SECO	\$ 1.000.000.000	\$ 664.000.000	\$ 333.333.333	\$ 221.333.333
1	PREMIO SECO	\$ 700.000.000	\$ 464.000.000	\$ 233.333.333	\$ 154.933.333
5	PREMIOS SECOS	\$ 100.000.000	\$ 66.400.000	\$ 33.333.333	\$ 22.133.333
5	PREMIOS SECOS	\$ 50.000.000	\$ 33.200.000	\$ 16.666.666	\$ 11.066.667
10	PREMIOS SECOS	\$ 20.000.000	\$ 13.280.000	\$ 6.666.667	\$ 4.426.667
15	PREMIOS SECOS	\$ 10.000.000	\$ 6.640.000	\$ 3.333.333	\$ 2.213.333

### APROXIMACIONES CON SERIE

CANTIDAD	CLASE DE PREMIO	BRUTO BILLETE	NETO BILLETE	BRUTO FRACCIÓN	NETO FRACCIÓN
9	TRES PRIMERAS CIFRAS DEL MAYOR CON SERIE	\$ 21.000.000	\$ 13.944.000	\$ 7.000.000	\$ 4.648.000
9	TRES ÚLTIMAS CIFRAS DEL MAYOR CON SERIE	\$ 21.000.000	\$ 13.944.000	\$ 7.000.000	\$ 4.648.000
90	DOS PRIMERAS CIFRAS DEL MAYOR CON SERIE	\$ 5.000.000	\$ 3.976.000	\$ 3.000.000	\$ 1.992.000
90	DOS ÚLTIMAS CIFRAS DEL MAYOR CON SERIE	\$ 5.000.000	\$ 3.976.000	\$ 3.000.000	\$ 1.992.000
091	ÚLTIMA CIFRA DEL MAYOR CON SERIE	\$ 396.021	\$ 315.422	\$ 126.676	\$ 105.141
8.910	SERIE DEL MAYOR	\$ 25.201	\$ 21.000	\$ 8.434	\$ 7.000

### APROXIMACIONES SIN SERIE

CANTIDAD	CLASE DE PREMIO	BRUTO BILLETE	NETO BILLETE	BRUTO FRACCIÓN	NETO FRACCIÓN
489	MAYOR SIN SERIE	\$ 12.000.000	\$ 7.968.000	\$ 4.000.000	\$ 2.656.000
4.491	TRES PRIMERAS CIFRAS DEL MAYOR SIN SERIE	\$ 54.217	\$ 45.000	\$ 18.072	\$ 15.000
4.491	TRES ÚLTIMAS CIFRAS DEL MAYOR SIN SERIE	\$ 54.217	\$ 45.000	\$ 18.072	\$ 15.000
44.910	DOS PRIMERAS CIFRAS DEL MAYOR SIN SERIE	\$ 36.145	\$ 30.000	\$ 12.048	\$ 10.000
44.910	DOS ÚLTIMAS CIFRAS DEL MAYOR SIN SERIE	\$ 36.145	\$ 30.000	\$ 12.048	\$ 10.000
444.609	ÚLTIMA CIFRA DEL MAYOR SIN SERIE	\$ 25.201	\$ 21.000	\$ 8.434	\$ 7.000
18.483	SECOS SIN SERIE	\$ 36.145	\$ 30.000	\$ 12.048	\$ 10.000

### 6.8.2. Extra-Lotería de Medellín



El sorteo extraordinario de diciembre de la Lotería de Medellín ofrece un plan de premios más alto que el sorteo ordinario.

Para esta oportunidad el Premio Mayor del EXTRA es de **\$20.000 millones**, y adicional, presenta un seco de \$1.000 millones, un seco de \$500 millones, un seco de \$100 millones, dos secos de \$50 millones, cinco secos de \$20 millones, veinticinco de \$10 millones y muchos premios más en aproximaciones. El valor total del plan de premios es de **\$52.248.439.759**

Como es usual, el billete cuenta con el tradicional **Raspa Ya**, que en esta ocasión trae: **2 Renault Koleos, quince Televisores de 60", diez bonos de cinco millones de pesos y cien bonos de un millón de pesos, además de las fracciones de recambio de la Lotería de Medellín.**

El billete físico se comercializa a nivel nacional por un valor de \$25.000 y juega el domingo 4 de diciembre a las 9:00 p.m.

Sintoniza la transmisión del sorteo por el canal regional Teleantioquia y en nuestra página en Facebook.

### 6.8.3. Raspa & Listo

# Raspa<sup>®</sup> & Listo

Los Incentivos con cobro de Premio Inmediato de Juegos de suerte y azar territoriales «**RASPA&LISTO**», son una modalidad diversificada, modernizada y autónoma de incentivo con cobro de los juegos de suerte y azar territoriales que consiste en emitir y poner en circulación un número predeterminado de tiquetes físicos, en los cuales se presortean e imprimen aleatoriamente combinaciones de números, letras, imágenes, símbolos, marcas, señales o signos, en las áreas de juego especificadas en el tiquete, que se encuentran ocultas con una capa de seguridad, la cual se debe raspar para determinar de inmediato si coinciden con las combinaciones que otorgan premios, según las reglas establecidas en el plan de premios.

Raspa & Listo es el nuevo producto que te trae la Lotería de Medellín con el que podrás convertirte en ganador al instante. Son 7 Juegos diferentes, solo tienes que raspar y si encuentras el símbolo o la combinación ganadora indicada en el tiquete ¡Ganaste!

Hay millones de tiquetes premiados. ¡Cómpralos ya y cambia tu suerte al instante!



### Horóscopo Chino

\$2.000

Podrás ganar hasta \$50.000.000

Raspa el juego y si encuentras tres (3) signos iguales ganas el premio indicado del juego

Ver más +



### Triqui Ganador

\$2.000

Podrás ganar hasta \$50.000.000

Raspa el juego y si encuentras tres (3) figuras iguales en una línea diagonal, horizontal, o vertical, ganas el premio indicado debajo del juego.

Ver más +



### Monopoly

\$3.000

Podrás ganar hasta \$75.000.000

Si uno de TUS NÚMEROS coincide con uno de los NÚMEROS GANADORES ganas el premio indicado

Ver más +



### Dulce Premio

\$3.000

Podrás ganar hasta \$75.000.000

Si encuentras dos (2) figuras iguales en el mismo juego ganas el premio de ese juego

Ver más +



### Mascotas de la suerte

\$3.000

Podrás ganar hasta \$75.000.000

Raspa el Juego 1 y Juego 2. Si encuentras tres (3) figuras iguales en el mismo juego, ganas el premio indicado para ese juego.

Ver más +



### Dulce Premio

\$3.000

Podrás ganar hasta \$75.000.000

Raspa las FIGURAS GANADORAS y TUS FIGURAS. Si alguna de TUS FIGURAS coincide la FIGURA GANADORA, ganas el premio indicado bajo esa figura.

Ver más +



### Penaltis

\$5.000

Podrás ganar hasta \$125.000.000

Raspa TUS GOLES si es mayor que los GOLES DEL RIVAL, ganas el Premio asociado a ese juego. BONO: Raspa el BONO. Si encuentras un monto, ganas ese premio

Ver más +



### Ciudades del Mundo

\$5.000

Podrás ganar hasta \$125.000.000

Raspa el Juego 1 y Juego 2, si encuentras 3 ciudades iguales en el mismo juego ganas el premio indicado. BONO: Raspa el BONO. Si encuentras un monto, ganas ese premio

Ver más +



### Bowling

\$5.000

Podrás ganar hasta \$125.000.000

Raspa la Línea 1, 2, 3 y 4. Si en una misma Línea TU TIRO es mayor que el TIRO CASA, ganas el premio indicado para ese juego.

Ver más +



### Gira tu Suerte

\$5.000

Podrás ganar hasta \$125.000.000

Raspa los NÚMEROS GANADORES y TUS NÚMEROS. Si alguno de TUS NÚMEROS es igual al NÚMERO GANADOR, ganas el premio bajo ese número.

BONO: Raspa el BONO. Si encuentras un monto, ganas ese premio.

Ver más +



### ¡Raspa ya!

\$7.000

Podrás ganar hasta \$175.000.000

Juego 1, 2 y 3. Si encuentras tres (3) figuras iguales en el mismo juego, ganas el premio indicado en ese juego

BONO. Raspa el BONO y gana ese premio

[Ver más +](#)



### ¡Raspa ya!

\$7.000

Podrás ganar hasta \$175.000.000

Raspa el Juego 1. Si encuentras tres (3) premios iguales, ganas ese premio. Raspa el Juego 2. Si encuentras tres (3) figuras iguales, ganas el premio indicado para ese juego.

BONO: Raspa el BONO. Si encuentras un monto, ganas ese premio.

[Ver más +](#)



### Magnate

\$10.000

Podrás ganar hasta \$250.000.000

Raspa las FIGURAS GANADORAS y TUS FIGURAS, si alguna de TUS FIGURAS coincide con alguna de las FIGURAS GANADORAS ganas el premio indicado bajo esa figura 3 de 3: Si encuentras tres (3) montos iguales, ganas ese premio

[Ver más +](#)



### 21 BlackJack

\$10.000

Podrás ganar hasta \$250.000.000

Raspa la Línea 1, 2, 3, 4, 5 Y 6. Si en una misma Línea TU JUEGO es mayor que las cartas del DEALER, ganas el premio correspondiente a esa Línea.

BONO: Raspa el BONO. Si encuentras dos (2) cartas iguales, ganas el premio indicado

[Ver más +](#)

## 6.9. Servicios

La Entidad cuenta con las siguientes herramientas para el desarrollo de los servicios de venta de Lotería y atención de clientes tanto internos como externos:

Venta online LottiRed.net	Todas las loterías del país (a excepción de Huila y Cauca)
	Base de datos propia
Página Web- Informativa	Inscripción a resultados
	comercial, contratos, etc.
Atención al usuario Internos y Externos	Correo electrónico
	LÍNEA 01 8000
Mesa de ayuda	Soporte a técnico, Canal Electrónico LottiRed y Portal

<b>SID</b>	Sistema de información para distribuidores; Por medio de este sistema los distribuidores de La Comercializadora acceden a información de estados de cuenta, pagos, facturación
<b>Monarca</b>	Plataforma de gestión de la información de carácter gerencial, en dicha plataforma se pueden ver gráficas, informes, cuadros de mando
<b>CRM</b>	Plataforma para la gestión de casos de personal interno y distribuidores (Solicitudes, quejas, seguimiento a llamadas, derechos de petición, etc.)

### 6.9.1. Lottired



La Sociedad Comercializadora Lottired S.A.S. opera, distribuye y comercializa todo tipo de juegos de suerte y azar autorizados en el territorio colombiano, a través del canal electrónico. Además, ofrece otros productos y servicios.

El sistema Lottired, tiene la ventaja de ofrecer a sus clientes el número que desee y la posibilidad de compra en un horario extendido.

Los canales de venta que utiliza son las terminales móviles y portal web [www.lottired.net](http://www.lottired.net) para la venta de varias loterías del país.



### 6.9.2. Recargas

A través de las terminales móviles de LottiRed, la Lotería de Medellín ofrece a los usuarios la posibilidad de adquirir recargas de las siguientes empresas de telecomunicaciones



### 6.9.3. WEB Lotería de Medellín



### 6.9.4. Atención al usuario Interno y Externo

Para llevar a cabo el proceso de participación, la Lotería de Medellín tiene disponibles los siguientes canales:

**Sitio web:** [www.loteriademedellin.com.co](http://www.loteriademedellin.com.co)

**Correo institucional de Servicio al Ciudadano:** [servicioalcliente@loteriademedellin.com.co](mailto:servicioalcliente@loteriademedellin.com.co)

**Líneas telefónicas:**

Desde Antioquia 604+5115855

A nivel nacional: 018000 941 160

Horario de atención: lunes a viernes de 7:30 a 12:30 m y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m.

**Redes sociales:**

**Facebook:** <https://www.facebook.com/loteriademedellin/>



Twitter: <https://twitter.com/LoteriaMedellin>  
Instagram: <https://www.instagram.com/loteriamedellin/>  
YouTube: <https://www.youtube.com/user/loteriademedellin>



### 6.9.5. Mesa de ayuda

Teléfono: 5115855 ext. 1300  
E-Mail: [comercializadora@lottired.com](mailto:comercializadora@lottired.com)

Soporte Técnico

Comunícate con nuestro personal de la Mesa de Ayuda a través de los siguientes medios:  
Línea gratuita Nacional: 01 8000 41 56 84  
En Medellín: 604 5115855 EXT 1608 ó 1610  
E-mail: [suporte@lottired.com](mailto:suporte@lottired.com)

### 6.9.6. Monarca

<https://servicios.loteriademedellin.com.co/monarca/login>



### 6.9.7. SID

Accede a la administración y gestión de las terminales móviles Lottired a través de la siguiente página: <http://sid.benedan.com.co>

Si tienes inquietudes sobre nuestra plataforma, los aplicativos, o requieres reportar problemas de tipo tecnológico con nuestras terminales o red de telecomunicaciones, por favor comunícate con nuestro personal de la Mesa de Ayuda (24 horas al día, 7 días a la semana) a través de los siguientes medios:

Línea gratuita nacional: 01 8000 41 56 84

En Medellín: 512 51 33

Desde tu celular: 034 512 51 33

Correo electrónico: [sopORTE@lottired.com](mailto:sopORTE@lottired.com)

Chat en [www.lottired.net](http://www.lottired.net)

Todas las llamadas realizadas a la mesa de ayuda son grabadas y monitoreadas para prestar un mejor servicio. De igual manera, las llamadas de nuestros distribuidores y loteros son registradas en nuestro sistema de soporte: <http://servicios.lottired.com.co/crm> para realizar un mejor seguimiento, escalamiento e indicadores.

### 6.9.8. CRM

<http://servicios.benedan.com.co/crm/>



Inicio de sesión	
Usuario	<input type="text" value="mabe"/>
Contraseña	<input type="password" value="*****"/>
Sesión Segura	<input type="checkbox"/> Permitir que su sesión sólo sea utilizada desde esta dirección IP.
<input type="button" value="Iniciar sesión"/>	

### 6.10. PQRSD

Bienvenido, tu opinión es muy importante para nosotros. En este formulario debes diligenciar todos los campos que tienen un asterisco (\*), los cuales son obligatorios para poder contactarte.

Una vez realices el registro de tu requerimiento, un asesor de servicio al cliente te contactará en

un tiempo inferior a 24 horas, te informará los tiempos de respuesta y cómo se tramitará tu caso.

**Petición:** es el medio a través del cual un cliente o comunidad en general puede presentar a la Entidad una queja, reclamo, sugerencia, solicitud, consulta, felicitación y/o denuncia.

**Derecho de Petición:** es el derecho que tiene toda persona a presentar peticiones respetuosas a las autoridades competentes por motivos de interés general o particular y a obtener pronta solución (artículo 23 de la Constitución Política de Colombia).

**Queja:** es la manifestación verbal o escrita de insatisfacción hecha por una persona natural o jurídica, con respecto a la conducta o actuar de un funcionario de la Empresa en desarrollo de sus funciones.

**Reclamo:** es la manifestación verbal o escrita de insatisfacción hecha por una persona natural o jurídica, sobre el incumplimiento o irregularidad de alguna de las características de los servicios ofrecidos por la Empresa.

**Sugerencia:** es un consejo o propuesta que formula un usuario o cliente sea persona natural o jurídica para el mejoramiento de los servicios de la Empresa.

**Solicitud:** es un requerimiento que se hace con relación a la información de los productos y servicios que ofrece la Entidad.

**Denuncia:** derecho que se tiene ante la autoridad competente de denunciar hechos irregulares.

Clic aquí para conocer el [Manual de PQRS](#)

Clic aquí para conocer la [Política de Tratamiento de Datos Personales e Información](#)

The screenshot shows the website header with navigation links: TRANSPARENCIA, NUESTRA EMPRESA, NUESTRAS MARCAS, APUESTAS PERMANENTES, GESTIÓN Y CONTROL, and CONTRATACIÓN. A search bar is present with the text 'Ingresa el término de búsqueda'. Below the header, there are buttons for 'JUEGO RESPONSABLE', 'RESULTADOS', 'PLAN DE PREMIOS', 'EXTRA', 'SALA DE PRENSA', 'PQRS', 'PARTICIPA', and 'RASPABILISTO'. The main content area displays 'Sorteo 4695' on '08 de Septiembre de 2023' with winning numbers 1, 8, 7, 6 and Serie 280. A 'Ver todos los Resultados' button is visible. A 'Comprar lotería Aquí' button is also present. Below this, there is a banner with a woman's face and the text 'Atención al ciudadano'.

## 6.11. NUESTRAS MARCAS

Marca o Logo	Número de Registros	Fecha de Vigencia
	4	01/03/2026
	6.15. CERTIFICACIONES 1	19/02/2028
	4	24/03/2029
	4	24/03/2029

Marca o Logo	Número de Registros	Fecha de Vigencia
LOTTO LOTIN 6 EN 40	3	31/03/2026
	4	28/05/2023
	4	28/05/2023
	4	16/12/2024

Marca o Logo	Número de Registros	Fecha de Vigencia
	4	05/06/2027
	1	18/03/2028
	3	30/10/2028
CUBO MILLONARIO	4	30/11/2019

Marca o Logo	Número de Registros	Fecha de Vigencia
LOTIPLACA	4	30/11/2019
	4	22/06/2022
	7	14/05/2022
	5	14/05/2022

Marca o Logo	Número de Registros	Fecha de Vigencia
	7	27/06/2026
Todas las loterías, todos los números	7	27/06/2026
	7	30/11/2026
	6	Con recurso de apelación pendiente de fallo

## 6.12. SOCIEDAD Y CONCESIÓN

### 6.12.1. Sociedad de Capital Público departamental -SCPD-

La Sociedad de Capital Público Departamental – SCPD- es el ente competente para autorizar juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas y promocionales a nivel departamental



### 6.12.2. Concesión de las Apuestas permanentes o Chance

En atención de lo previsto por el artículo 22 de ley 643 de 2001, la Concesión de Apuestas Permanentes o Chance será entregada para su operación a través de terceros que se deberán seleccionar por licitación pública, de conformidad con los términos establecidos en el Estatuto General de Contratación Estatal.



### 6.13. ENTES REGULADORES

#### 6.13.1. Coljuegos

Coljuegos es la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar. Fue creada mediante el Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011, modificado por el Decreto 1451 de 2015, como una empresa descentralizada del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público



#### 6.13.2. Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar -CNJSA-

Es un organismo administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del Sector Central e integra el Sector Administrativo de la Salud y Protección Social. El Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar está adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar es ejercida por el vicepresidente de Desarrollo Organizacional de la Empresa Industrial y Comercial del Estado denominada COLJUEGOS.



### 6.13.3. Contaduría General de la Nación

En relación con el Artículo 354 de la Constitución Política de Colombia, Corresponde al Contador General las funciones de unificar centralizar y consolidar la contabilidad pública, elaborar el balance general y determinar las normas contables que deben regir en el país, conforme a la Ley.



### 6.13.4. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-

Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.



### 6.13.4. Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-

Es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional



Departamento Administrativo  
de la **FUNCIÓN PÚBLICA**  
República de Colombia

## 6.14. ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL

### 6.14.1. Asamblea Departamental de Antioquia

Representar la Comunidad y ejercer el control político a la gestión de la administración departamental a través de las ordenanzas, resoluciones y proposiciones, de acuerdo con lo estipulado en la Constitución y la Ley



### **6.14.2. Contraloría General de Antioquia**

La Contraloría General de Antioquia ejerce control fiscal y ambiental a las entidades y particulares que administren recursos públicos del departamento y sus municipios; con integridad, transparencia y efectividad; fomentando la participación ciudadana en el control social, el buen manejo de los recursos y la protección ambiental; con personal competente y motivado, gestión digital y mejoramiento continuo; para generar una mejor calidad de vida de los antioqueños



### **6.14.3. Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República (CGR) es el máximo órgano de control fiscal del Estado. Como tal, tiene la misión de procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos y contribuir a la modernización del Estado, mediante acciones de mejoramiento continuo en las distintas entidades públicas. La ley 42 de 1993 Artículo 4° Establece “El control fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles.



### **6.14.3. Procuraduría General de la Nación**

Ejerce, de acuerdo con lo establecido en el artículo 277 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el control disciplinario del servidor público, adelantando las investigaciones y sancionando a los funcionarios que incurran en faltas disciplinarias en el desempeño de sus



funciones. De igual manera adelanta las investigaciones cuando se presenten irregularidades en el manejo del patrimonio público



## 6.15. AFILIACIONES

### 6.15.1. FEDELCO

Fedelco desde 1970 es fruto del esfuerzo y sentido gremialista de gerentes de las loterías del país, que han creído que solo unidos se pueden alcanzar grandes objetivos



### 6.15.2. CIBELAE

CIBELAE creada en octubre de 1988, es un organismo internacional, no gubernamental, con vocación regional y expansión mundial, reconocido como miembro asociado por la World Lottery Association (WLA), la más importante asociación profesional de organizaciones estatales de lotería y juegos en más de 80 países en 6 continentes



## 6.16. TALENTO HUMANO

### 6.16.1. Estructura organizacional

Que la Dirección recaer en la Junta Directiva. En cuanto a su estructura organizacional, se adopta por el Acuerdo No. 11 del 16 de mayo de 2017 y se conforma como se describe a continuación:

1. Junta Directiva
2. Gerencia
3. Auditoría interna

4. Oficina de Planeación
5. Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
6. Subgerencia Financiera
7. Secretaría General
8. Subgerencia Comercial y de operaciones
9. Dirección de Contabilidad
10. Dirección de Talento Humano
11. Dirección de Lotería
12. Dirección de Operaciones

### 6.16.2. Conformación de la planta

Que la planta de personal se adopta mediante el Acuerdo No. 12 del 16 de mayo de 2017, modificado por el Acuerdo No. 14 del 10 de junio de 2019, la Resolución No.191 del 20 de junio de 2019 y se conforma como se describe a continuación:

NIVEL	NÚMERO	PORCENTAJE
Directivo	11	16%
Profesional	29	43%
Técnico	16	23%
Asistencial	12	18%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

### 6.16.3. Tipo de Vinculación

Que el Artículo 7 del Acuerdo No. 12 de 2017 se menciona lo siguiente: **trabajadores oficiales y empleados de libre nombramiento y remoción** según el artículo 18 del Decreto 819 de 1996, quienes desempeñen funciones directivas que tengan nivel superior al de jefe de sección o su equivalente, así como los empleados que administren fondos, valores y/o fondos oficiales y para ello requieran fianza de manejo, serán empleados públicos de Libre Nombramiento y Remoción. El personal restante que labore al servicio de Lotería de Medellín tendrá categoría de trabajadores oficiales.

### 6.16.4. Planta de Cargos

Dependencia	Nombre del Cargo	Nivel	Código	Grado	Naturaleza del cargo
GERENCIA	GERENTE	DIRECTIVO	039	09	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	05	LNJR
	CONDUCTOR	ASISTENCIAL	480	03	LNJR
<b>Subtotal Cargos Gerencia</b>					<b>3</b>
AUDITORIA INTERNA	DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA	DIRECTIVO	009	02	Periodo
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
<b>Subtotal Cargos Auditoría Interna</b>					<b>2</b>
OFICINA DE PLANEACIÓN	JEFE DE OFICINA	DIRECTIVO	006	01	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.

	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	05	T.O.

**Subtotal Cargos Oficina de Planeación 5**

OFICINA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES TIC	JEFE DE OFICINA	DIRECTIVO	006	03	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	TÉCNICO OPERATIVO	TECNICO	314	12	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASISTENCIAL	407	03	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASISTENCIAL	407	03	T.O.

**Subtotal Cargos Oficina de la Información y las Comunicaciones 10**

SECRETARÍA GENERAL	SECRETARIO GENERAL	DIRECTIVO	054	06	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	07	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	ASISTENCIAL	407	08	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	ASISTENCIAL	407	08	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	ASISTENCIAL	407	08	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASISTENCIAL	407	03	T.O.

**Subtotal Cargos Secretaria General 10**

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	DIRECTOR OPERATIVO	DIRECTIVO	009	01	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	05	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASISTENCIAL	407	11	T.O.

**Subtotal Cargos Dirección de Talento Humano 4**

SUBGERENCIA FINANCIERA	SUBGERENTE FINANCIERO	DIRECTIVO	090	06	LNJR
	TESORERO GENERAL	PROFESIONAL	201	08	LNJR
	ALMACENISTA GENERAL	PROFESIONAL	215	01	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	12	T.O.
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	07	T.O.
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-1	ASISTENCIAL	407	01	T.O.

**Subtotal Cargos Subgerencia Financiera 11**

DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD	DIRECTOR OPERATIVO	DIRECTIVO	009	01	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	01	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO (T)	TECNICO	367	03	T.O.

**Subtotal Cargos Dirección de Contabilidad 5**

SUBGERENCIA COMERCIAL Y DE	SUBGERENTE COMERCIAL Y DE OPERACIONES	DIRECTIVO	090	06	LNJR
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.

OPERACIONES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	05	T.O.
	TÉCNICO OPERATIVO	TECNICO	314	05	T.O.

**Subtotal Cargos Subgerencia Comercial y de Operaciones 6**

DIRECCIÓN DE LOTERÍAS	DIRECTOR TÉCNICO	DIRECTIVO	009	01	LNRY
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	05	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	07	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	07	T.O.
	TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	07	T.O.
	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	367	05	T.O.

**Subtotal Cargos Dirección de Loterías 6**

DIRECCIÓN DE OPERACIONES	DIRECTOR OPERATIVO	DIRECTIVO	009	01	LNRY
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL	219	07	T.O.
	TECNICO OPERATIVO	TECNICO	314	07	T.O.
	TECNICO OPERATIVO	TECNICO	314	07	T.O.
	TECNICO OPERATIVO	TECNICO	314	07	T.O.
	TECNICO OPERATIVO	TECNICO	314	07	T.O.

**Subtotal Cargos Dirección de Operaciones 6**

**TOTAL, CARGOS 68**

LNR: Libre Nombramiento y Remoción  
 TO: Trabajador Oficial  
 (T): cargo de T.O. temporal o provisional

## 6.18. MANUAL DE FUNCIONES

Mediante Resolución 194 del 21 de junio de 2019 se adopta el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de la Lotería de Medellín

## 7. CONTRATACIÓN MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL

### 7.1. Descripción de la necesidad a contratar

La Lotería de Medellín es la titular del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia, para ello opera y comercializa su producto principal la Lotería de Medellín. También otorga y supervisa la concesión de apuestas permanentes para todo el Departamento; adicionalmente a través de la Sociedad de Capital Público Departamental concede las autorizaciones para los juegos promocionales y las rifas que se pretendan realizar en el territorio Departamental. (Este es un párrafo tipo, con el pueden iniciar todos los estudios).

Que el objeto social de la Lotería de Medellín, de acuerdo con la Ordenanza Departamental No. 17 del 13 de agosto de 2008, consiste en realizar todas las operaciones comerciales y administrativas convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar (artículos 336 – 362 C.P.) bien en forma directa o a través de terceros, con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, bajo un régimen propio, aprovechando su infraestructura tecnológica. También podrá explotar cualquier actividad comercial o juegos no comprendidos dentro del régimen de monopolios, la administración y/o operación de la lotería tradicional y de los demás juegos de su competencia de acuerdo con la ley

Que el cumplimiento de este objeto se podrá realizar mediante todos los actos y contratos civiles, comerciales y administrativos, permitidos por las leyes a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Que la Dirección recae en la Junta Directiva. En cuanto a su estructura organizacional, se adopta por el Acuerdo No. 11 del 16 de mayo de 2017

Que la planta de personal se adopta mediante el Acuerdo No. 12 del 16 de mayo de 2017, modificado por el Acuerdo No. 14 del 10 de junio de 2019, la Resolución No.191 del 20 de junio de 2019

Que el Artículo 7 del Acuerdo No. 12 de 2017 se menciona lo siguiente: **trabajadores oficiales y empleados de libre nombramiento y remoción** según el artículo 18 del Decreto 819 de 1996, quienes desempeñen funciones directivas que tengan nivel superior al de jefe de sección o su equivalente, así como los empleados que administren fondos, valores y/o fondos oficiales y para ello requieran fianza de manejo, serán empleados públicos de Libre Nombramiento y Remoción. El personal restante que labore al servicio de Lotería de Medellín tendrá categoría de trabajadores oficiales.

Que la Lotería de Medellín y la Unión de Trabajadores de la Lotería de Medellín, suscribieron la convención colectiva 2023-2027 el pasado 7 de marzo de 2023, y allí las partes acordaron, tal y como consta en el numeral 1 de la cláusula 18, lo siguiente:

**CLÁUSULA 18. IGUALDAD:** La LOTERÍA DE MEDELLÍN realizará las siguientes modificaciones a la planta de cargos:

**1. NIVELACIÓN:** La Lotería de Medellín con el acompañamiento de UTRABAN elaborará un diagnóstico de actividades tendientes a la actualización de la planta de empleos de la Entidad, dirigidas a elaborar el estudio de cargas, insumo necesario para realizar la actualización de la misma.

*Estas actividades iniciarán a la firma de esta convención. La Entidad tendrá un plazo de 30 días para iniciar con los trámites contractuales requeridos buscando culminar la ejecución al 31 de octubre de 2023. UTRABAN entiende que durante la ejecución pueden presentarse modificaciones al contrato y que esto puede retrasar el plazo.*

*La Lotería de Medellín, incluirá en el plan de compras del 2024, los recursos para contratar el estudio de cargas para la modernización de la planta de cargos la cual será un compromiso de ejecución con UTRABAN para el año 2024.*

Que desde la ratificación de los Convenios 151 y 154 de la OIT, los cuales fueron incorporados a la legislación laboral nacional por medio de las Leyes 411 de 1997 y 524 de 1999, se empezaron a trabajar las medidas para dar aplicación a los mismos, de acuerdo con las condiciones nacionales, tal como lo ordenan los citados Convenios.

Que la normativa generada sobre el tema, entre otros aspectos, presenta las instancias

administrativas para viabilizar la discusión y análisis de las peticiones de las organizaciones sindicales, los términos para la discusión de estas y la obligación de expedir los actos administrativos a que haya lugar.

Que el Artículo 2.2.12.1 del Decreto 1083 de 2015, adicionado por el Decreto 498 de 2020: Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y contar con estudios técnicos de análisis de cargas de trabajo e impacto en la modernización que así lo demuestren.

Que el Artículo 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015: Los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.
2. Evaluación de la prestación de los servicios.
3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Que la Guía de la Función Pública define la aplicación de estándares subjetivos para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. Consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas.

Que la estructura administrativa está soportada en un conjunto articulado de procesos que expresan la naturaleza, objetivos y funciones de una entidad en el cumplimiento de los fines del Estado, y se expresa en diferentes componentes interrelacionados, claramente definidos con un objeto del quehacer institucional, el cual incluye responsabilidades relacionadas con las actividades, maneras de interactuar y gestionar la función pública o los servicios a cargo, las líneas de coordinación y de autoridad, la interdependencia de áreas específicas asociadas a la labor pública, y los instrumentos de gestión (manuales, guías, protocolos, etc.); así como los procedimientos, las descripciones de puestos de trabajo, asignaciones de recurso, y todo aquello que esta previamente definido normativamente. En este contexto, el diseño o rediseño organizacional puede ser entendido como *“El proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos”*.

Que el modelo organizacional de la Lotería de Medellín demanda el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales para asegurar los niveles de economía en la adquisición de recursos, eficiencias en su utilización, eficacia en los resultados y efectividades en los efectos o impactos de la Función Pública y los servicios que presta la institución. En consecuencia, se requiere reevaluar las formas tradicionales de operar de la entidad, incorporando el enfoque sistemático, basándose en el modelo de operación sustentados en cadenas de valor, conformadas por procesos y procedimientos de alta efectividad dentro de un marco estratégico

Que metodológicamente los lineamientos que para este tipo de procesos ha definido el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, a través de diversas Guías y herramientas metodológicas y que definen las etapas propias de procesos de modernización

institucional como la “Guía rediseño institucional de entidades públicas”, y más recientemente la “Guía de Fortalecimiento institucional. Construcción de un Documento técnico para la formalización laboral, por un trabajo Digno y en Equidad”.

Que de acuerdo con lo anterior se requiere realizar un contrato de Consultoría que tiene por objeto “Consultoría para realizar el proceso de rediseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín, que incluye el estudio técnico que soporte y justifique el rediseño institucional y el desarrollo efectivo de la capacidad institucional, la modificación de la planta de personal, los ajustes a las escalas salariales y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales”, de manera que se establezca con claridad las condiciones de celebración de la contratación.

## 7.2. Objeto

Realización del estudio para el proceso de rediseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín, que incluye el estudio técnico que soporte y justifique el rediseño institucional y el desarrollo efectivo de la capacidad institucional, la modificación de la planta de personal, los ajustes a las escalas salariales y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales.

## 7.3. Fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de contratación

Teniendo en cuenta la naturaleza y cuantía del objeto a contratar, la modalidad de selección que adelantará la Lotería de Medellín corresponde a una Consultoría, artículo 43° del Acuerdo 05 de 2018 (Manual Interno de Contratación de la Entidad), que remiten al numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, numeral 3° del artículo 2° de la Ley 1150 de 2007, el Título 1 Capítulo 2 sección 1 subsección 3 del Decreto 1082 de 2015, por las normas civiles y comerciales que regulen el objeto del presente proceso de selección y demás normatividad que lo modifique o reglamente y las demás normas sobre la materia que complementen, modifiquen o reglamenten.

**ARTÍCULO 43. OTROS CONTRATOS REGIDOS POR EL ESTATUTO GENERAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.** Los contratos de obra, consultoría, encargos fiduciarios y fiducia pública se registrarán por las disposiciones del Estatuto General de Contratación Pública

## 7.4. Análisis que soporta el valor estimado

Se solicitaron cotizaciones del mercado y el valor para el presente contrato asciende a ciento setenta y seis millones ochocientos ochenta mil pesos m/l (176.880.000) incluido impuestos y gastos para la ejecución del contrato con todas las condiciones planteadas en este Estudio de Conveniencia y Oportunidad, con las siguientes empresas:

EMPRESA	VALOR	DURACIÓN
Universidad de Colombia	\$350.000.000 IVA incluido	4 meses
Estrategias diligentes S.A.S	\$150.000.000 IVA incluido	4 meses
ESAP	\$176.880.000 IVA incluido	5 meses

Human Capital	\$173.780.000 IVA incluido	3 meses
---------------	----------------------------	---------

### 7.5. CDP

Disponibilidad presupuestal N°482 del 30 de agosto de 2023 con cargo al rubro presupuestal 1.5.09.01.2.1.2.02.02.008.03.049 GV\_RO\_SG\_Otros servicios profesionales, científicos y técni\_(GESTIÓN MISIONAL Y ADMITIVA ), correspondiente a la vigencia del 2023, por valor de \$176.000.000

### 7.6. Justificación de los factores de selección que posteriormente permitan identificar la oferta más favorable para la entidad

Los requisitos habilitantes son la aptitud del proponente para participar en este proceso de contratación como oferente y están referidos a su capacidad jurídica, financiera y técnica.

Colombia Compra Eficiente expidió el manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los procesos de contratación, en el que establece que el propósito de los requisitos habilitantes es establecer unas condiciones mínimas para los proponentes de tal manera que la entidad estatal sólo evalúe las ofertas de aquellos que están en condiciones de cumplir con el objeto del proceso de contratación. El proponente es quien debe presentar los documentos para acreditar los requisitos habilitantes en un proceso de contratación y es la Entidad Estatal la encargada de verificar si los oferentes cumplen o no con dichos requisitos.

Por lo anterior, Lotería de Medellín verificará si los oferentes cumplen o no con los requisitos habilitantes, sin otorgar puntaje alguno.

Podrán participar en este proceso, las personas jurídicas cuyo objeto social esté relacionado con el objeto a contratar, siempre que cumplan con todos los requisitos exigidos en el presente documento y se encuentren en la capacidad técnica de prestar los servicios exigidos en el pliego de condiciones y que no se encuentren incurso dentro de las inhabilidades e incompatibilidades o conflicto de intereses previstas en la Constitución Política de Colombia y en la Ley.

Ninguno de los miembros de los integrantes del Consorcio o Unión Temporal del proponente adjudicatario podrá ceder su participación sin la autorización previa de Lotería de Medellín.

Si sobreviniere inhabilidad o incompatibilidad de un contratista o integrante del Consorcio o Unión Temporal, se aplicará lo dispuesto en el artículo 9° de la Ley 80 de 1993.

Igualmente, los proponentes extranjeros deberán constituir un apoderado con domicilio en la República de Colombia, con facultad para presentar ofertas y/o para celebrar el contrato en el evento de resultar favorecido, así como para representarlo judicial y extrajudicialmente, desde la presentación de la oferta.

Los requisitos habilitantes mínimos exigidos a los proponentes para participar en este Concurso de Méritos Abierto son de carácter jurídico, de carácter financiero y técnico. El incumplimiento de cualquiera de estos requisitos o la no presentación de las aclaraciones o de la información complementaria en los términos y plazos definidos por la Entidad, será causal de rechazo de la



propuesta.

La Lotería de Medellín acorde con lo dispuesto en el parágrafo 1º del artículo 5º de la Ley 1150 de 2007, examinará la ausencia de requisitos o la falta de documentos referentes a la futura contratación o al proponente, no necesarios para la comparación de las propuestas, los cuales no servirán de título suficiente para el rechazo de los ofrecimientos hechos, debiendo, como conclusión de dicho estudio o de las observaciones formuladas por los proponentes, garantizar siempre el cumplimiento de lo dispuesto por la citada norma en relación con el principio de selección objetiva.

En caso de inconsistencias o errores en los documentos con los cuales los proponentes acrediten el cumplimiento de los requisitos habilitantes, la Entidad solicitará aclarar, completar o corregir dichos documentos, sin que ello implique mejorar las ofertas.

### **7.6.1. DOCUMENTOS DE CARÁCTER JURÍDICO**

Este análisis comprende la evaluación de la propuesta y sus anexos para verificar si la persona jurídica oferente, posee las condiciones de naturaleza jurídica, para cumplir con el objeto contractual.

### **7.6.2. Carta de presentación de la propuesta**

La carta de presentación de la propuesta deberá ser diligenciada de conformidad al pliego de condiciones en documento que contenga la información descrita en el citado formato.

El oferente con este documento manifiesta bajo la gravedad del juramento que no se encuentra incurso en las inhabilidades o incompatibilidades o conflicto de intereses establecidos en la Constitución Política, en la Ley 80 de 1993 y en las demás normas pertinentes.

Esta carta debe ser firmada por el representante legal de las personas jurídicas o el representante del Consorcio, de la Unión Temporal, o por el apoderado debidamente constituido bajo las formalidades establecidas en los artículos 74 y siguientes del Código General del Proceso (Ley 1564 de 2012), evento en el cual se debe anexar el original del poder con presentación personal por tratarse de un poder especial, donde se especifique que se otorga poder para presentar la propuesta y/o participar en todo el proceso de selección y/o suscribir el contrato en caso de resultar seleccionado. El poder deberá ser anexado junto con la carta de presentación de la propuesta.

### **7.6.3. Fotocopia del documento de identidad**

Fotocopia del documento de identidad del representante legal de las personas jurídicas, sea en forma individual o asociativa (Consorcio o Unión Temporal), y para persona extranjera fotocopia de la cédula de extranjería o pasaporte, según sea el caso de tener apoderado la fotocopia de este.

### **7.6.4. Inscripción Registro Profesional Junta Central De Contadores**

El proponente deberá aportar copia del documento que acredite la INSCRIPCIÓN y VIGENCIA del registro profesional ante la junta central de contadores en los términos del artículo 20 de la ley 43 de 1990. En caso de proponente plural todos los integrantes de este deberán aportar la copia del documento que acredite la inscripción del registro y vigencia ante la Junta Central de contadores.

#### **7.6.5. Certificado de la Cámara de Comercio o documento equivalente**

La proponente persona jurídica debe adjuntar el Certificado de Existencia y Representación Legal, con fecha no mayor a treinta (30) días calendario anteriores a la fecha de cierre del proceso de concurso de méritos abierto, expedido por la Cámara de Comercio o la autoridad competente, en los cuales se verificarán los siguientes aspectos:

- a) Que esté constituida legalmente
- b) Que el objeto social o actividad mercantil esté relacionado con el objeto del presente Concurso de Méritos Abierto
- c) Los representantes legales de la misma
- d) Las facultades del representante legal
- e) La duración, la cual no podrá ser inferior al plazo de ejecución del contrato y un (1) año más, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 80 de 1993.
- f) El contratista deberá tener en una agencia, sucursal o establecimiento de comercio en la ciudad de Medellín para el desarrollo del objeto del contrato.

Las personas jurídicas integrantes de un Consorcio o Unión Temporal deberán acreditar individualmente los requisitos de que trata este numeral.

En caso de prórroga del plazo para la presentación de ofertas, este certificado tendrá validez con relación a la primera fecha de cierre.

Cuando el certificado de existencia y representación legal o el Registro Mercantil sean expedidos por una entidad diferente a la Cámara de Comercio, el proponente deberá presentar el referido certificado expedido por la autoridad competente, con una fecha de expedición no superior a noventa (90) días calendario anterior a la fecha de cierre del proceso.

Cuando el contenido del certificado expedido por la Cámara de Comercio o quien haga sus veces, se haga la remisión a los estatutos de la sociedad para establecer las facultades del Representante Legal, el oferente deberá anexar copia de estos.

#### **7.6.6. Acta de autorización para presentar propuesta y suscribir el contrato**

Cuando el representante legal de la sociedad se halle limitado en sus facultades para contratar y comprometer a la sociedad, deberá acreditar mediante copia o extracto del acta aprobada de la Junta de Socios o Asamblea respectiva, donde conste que ha sido facultado para presentar oferta y firmar el contrato hasta por el valor total del mismo, en caso de adjudicársele el contrato que resulte del proceso de selección; en todo caso este documento debe cumplir los requisitos señalados en el artículo 189 del Código de Comercio. Lo anterior, aplica para cada uno de los integrantes del Consorcio o Unión Temporal.

### **7.6.7. Acreditación de documentos de personas jurídicas extranjeras sin sucursal o domicilio en Colombia**

Las personas jurídicas extranjeras sin domicilio en el país o sin sucursal establecida en Colombia, deben acreditar que cuentan con un apoderado domiciliado en Colombia debidamente facultado para presentar la propuesta y representarla judicial y extrajudicialmente, cuyo poder debe cumplir el trámite dispuesto en el numeral 3.7 del pliego de condiciones.

La existencia y representación será acreditada, bien sea que su participación sea en forma independiente o como integrantes de Consorcio o Unión Temporal, mediante una certificación expedida por la autoridad competente del país del domicilio del proponente, de conformidad con los requisitos establecidos en el artículo 480 del Código de Comercio.

### **7.6.8. Documento de conformación del Consorcio o Unión Temporal**

En caso de Consorcio o Unión Temporal, conformados por personas jurídicas indicarán dicha calidad, los términos y extensión de la participación que en ninguno caso, sus integrantes personas jurídicas podrán tener una participación, en la propuesta y en la ejecución del contrato, menor al treinta por ciento (30%). Adicionalmente deberá indicarse la designación de la persona que lo representará y señalarán las reglas básicas de la relación entre ellos y su responsabilidad, conforme a lo señalado en el parágrafo 1º del artículo 7º de la Ley 80 de 1993. Igualmente deberán anexar el respectivo documento de constitución.

### **7.6.9. Contenido del documento de Constitución del Consorcio o Unión Temporal**

El proponente, con la propuesta, deberá anexar un documento suscrito por todos los integrantes personas jurídicas de la forma asociativa escogida, y/o por sus representantes debidamente facultados, en el que conste la constitución de la Unión Temporal o el Consorcio, según corresponda, en el cual se exprese lo siguiente:

- a) Identificación de cada uno de sus integrantes: nombre o razón social, tipo y número del documento de identificación y domicilio.
- b) Designación del representante: deberán señalar expresamente su identificación, facultades, entre ellas, la de presentar la propuesta correspondiente al presente proceso de selección y las de celebrar, modificar, transigir, conciliar y liquidar el contrato en caso ser adjudicatario, así como la de suscribir todos los documentos contractuales y post-contractuales que sean necesarios, es decir que el representante legal tiene plenas facultades para representar a la forma asociativa y adoptar todas las decisiones.
- c) Indicación de los términos y extensión de la participación que en ninguno caso sus integrantes podrán tener una participación en la propuesta y en la ejecución del contrato, menor al treinta por ciento (30%) de la forma asociativa, así como las reglas básicas que regularán sus relaciones.
- d) Indicar la participación porcentual de cada uno de los integrantes personas jurídicas en la forma asociativa correspondiente.
- e) Indicar a nombre de quien se realizará la facturación de conformidad con la

legislación vigente.

f) En todo caso, la vigencia de la forma de asociación escogida no podrá ser inferior al término de ejecución del contrato y un año (1) año más.

#### **7.6.10. Condiciones de los Integrantes del Consorcio - Unión Temporal**

Los proponentes personas jurídicas que se presenten como Consorcio o Unión Temporal deberán tener en cuenta lo siguiente:

- a. Los objetos sociales de cada una de las personas jurídicas de sus integrantes deben comprender o estar relacionados con el objeto del presente proceso y la duración de las personas jurídicas que lo conforman no puede ser inferior al plazo de ejecución del contrato y un (1) año más.
- b. En atención a lo dispuesto en el artículo 11 del Decreto 3050 de 1997, para el caso de los integrantes de un Consorcio o Unión Temporal, para efectos de pago deberán manifestar con respecto a la facturación, dentro de su oferta, lo siguiente:
  - 1) Si la va a efectuar en representación del Consorcio o la Unión Temporal uno de sus integrantes, caso en el cual debe informar el número de identificación tributaria - NIT de quien va a facturar.
  - 2) Si la facturación la van a presentar en forma separada cada uno de los integrantes del Consorcio o Unión Temporal, deberá informar su número de identificación tributaria – NIT y establecer la participación de cada uno dentro del valor del contrato.
  - 3) Si la facturación se va a realizar directamente por el Consorcio o Unión Temporal, el Consorcio o Unión Temporal debe allegar la fotocopia del Registro Único Tributario RUT del Consorcio o Unión Temporal actualizado, dos días después de la adjudicación.
- c. No podrá haber cesión entre quienes integran el Consorcio o Unión Temporal, salvo que Lotería de Medellín lo autorice en los casos que legalmente estén permitidos.
- d. Las condiciones que establezcan los integrantes con respecto a las actividades, porcentajes, términos y/o extensión de la participación, no podrán ser modificadas sin el consentimiento previo de la Lotería de Medellín.
- e. En el evento de presentarse inhabilidades sobrevinientes para los miembros de la Unión Temporal o Consorcio, el representante tendrá la obligación de informarlo por escrito a la Lotería de Medellín dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la ocurrencia de los hechos que dieron lugar a ella.

Para los integrantes del Consorcio o Unión Temporal debe presentar los documentos que, según el caso, correspondan a su naturaleza de jurídica.

#### **7.6.11. Garantía de seriedad de la propuesta:**

De conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.1.2.3.1.9. del Decreto 1082 de 2015, el oferente deberá otorgar a favor de la “Lotería de Medellín”, como mecanismo de cobertura del riesgo derivado del incumplimiento de la oferta, una garantía de seriedad, en los siguientes eventos:

- a. La no ampliación de la vigencia de la garantía de seriedad de la oferta cuando el plazo para la adjudicación o para suscribir el contrato es prorrogado, siempre que tal prórroga sea inferior a tres (3) meses.
- b. El retiro de la oferta después de vencido el plazo fijado para la presentación de las ofertas.
- c. La no suscripción del contrato sin justa causa por parte del adjudicatario.
- d. La falta de otorgamiento por parte del proponente seleccionado de la garantía de cumplimiento del contrato.

La garantía se deberá otorgar por valor del diez por ciento (10%) del presupuesto oficial, con una vigencia de TRES (3) MESES contados a partir de la fecha y hora de cierre del proceso, hasta la aprobación de la GARANTÍA que ampare los riesgos propios de la etapa contractual.

La Garantía de Seriedad debe cubrir las sanciones derivadas del incumplimiento de la oferta en los eventos establecidos en el Artículo 2.2.1.2.3.1.6 del Decreto 1082 de 2015.

La Lotería de Medellín, solicitará al proponente la ampliación de la vigencia de la garantía cuando se prorrogue el plazo establecido para la adjudicación.

Cuando la propuesta se presente por un proponente plural bajo la figura de consorcio o unión temporal, o contrato de asociación futura, la garantía deberá otorgarse por todos los integrantes del proponente plural; esto es, a nombre de cada una de las personas naturales y/o jurídicas que integran el oferente plural, con el número de cédula o Nit respectivos y su porcentaje de participación.

Si el oferente es una persona jurídica, la garantía deberá tomarse con el nombre o razón social que figura en el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio, y no sólo con su sigla, a no ser que en el referido documento se exprese que la sociedad podrá denominarse de esa manera; por lo tanto, no podrá expedirse la garantía a nombre de quien se encuentre inscrito como representante legal.

La garantía de seriedad le será devuelta al proponente que lo solicite, una vez haya sido perfeccionado y legalizado el contrato respectivo.

#### **7.6.12. Certificación sobre pago de aportes al Sistema de Seguridad Social integral y Parafiscales**

Las personas jurídicas, deberán acreditar el pago de los aportes de sus empleados a los Sistemas de Salud, Pensiones y Riesgos Laborales, y aportes a las Cajas de Compensación Familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, efectuados dentro de los seis (6) meses anteriores a la presentación de la oferta, mediante certificación expedida por el

Revisor Fiscal, cuando la Ley así lo exija, o por el representante legal (Artículo 50 Ley 789 de 2002).

Dicha certificación debe estar suscrita por el Revisor Fiscal de la sociedad si existe obligación

legal de tenerlo, o en su defecto, la certificación debe estar suscrita por el Representante Legal de la sociedad proponente.

En caso de haber suscrito un acuerdo de pago con las entidades recaudadoras respecto de alguna de las obligaciones mencionadas, deberá el Revisor Fiscal o en su defecto el Representante Legal manifestar en la certificación, que existe el acuerdo y que se encuentra al día en el cumplimiento de este.

En el caso de que el proponente se presente a título de Consorcio o Unión Temporal, cada uno de sus integrantes deberá presentar en forma independiente dicha certificación expedida por el Representante Legal o Revisor Fiscal respectivo, según corresponda legalmente.

En caso de que el proponente no tenga personal a cargo y por ende no esté obligado a efectuar el pago de aportes parafiscales y seguridad social, deberá manifestar esta circunstancia.

Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta y exonerados de realizar el pago de aportes parafiscales al SENA e ICBF y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, acorde con lo dispuesto en la Ley 1607 de 2012 y el Decreto 862 de 2013, deberán acreditar esta circunstancia con certificación expedida por el Revisor Fiscal, cuando la Ley exija este requisito o en su defecto por el Representante Legal o Contador Público.

La Lotería de Medellín verificará únicamente la acreditación del respectivo pago a la fecha de presentación de la propuesta, sin perjuicio de los efectos generados ante las entidades recaudadoras por el no pago dentro de las fechas establecidas en las normas vigentes.

La Lotería de Medellín se reserva el derecho de verificar con las respectivas entidades la información que suministran los proponentes.

En caso de que en la información suministrada por el proponente sobre pagos de seguridad social integral y aportes parafiscales se evidencie alguna inconsistencia, la Lotería de Medellín pondrá en conocimiento de la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales - UGPP dicha situación para lo de su competencia.

Los proponentes que se encuentren excluidos del pago de los aportes al régimen de subsidio familiar, SENA e ICBF, deberán manifestarlo así en su propuesta.

Cuando el proponente o los integrantes de este, persona jurídica extranjera no residente en el país, solamente estará obligado a certificar los pagos efectuados en el territorio nacional por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales.

### **7.6.13. Registro Único Tributario RUT**

Si el proponente es colombiano o extranjero con sucursal o domicilio en Colombia, con la propuesta deberá aportar el Registro Único Tributario (RUT) actualizado. Para Uniones

Temporales y Consorcios cada uno de sus integrantes deberá aportar el mencionado registro y el del Consorcio o Unión Temporal después de la adjudicación.

La inscripción en el Registro Único Tributario-RUT- tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación, sin perjuicio de las actualizaciones (Parágrafo del Artículo 6 Decreto 2460 de 2013).

#### **7.6.14. Certificado de inscripción y clasificación en el Registro Único de Proponentes – RUP**

El proponente nacional o extranjero con domicilio o sucursal en Colombia, personas jurídicas y todos los miembros personas jurídicas del Consorcio o Unión Temporal que lo integren, deben estar inscritos y clasificados en el Registro Único de Proponentes de la Cámara de Comercio.

En consecuencia, para efectos del presente proceso, los proponentes deberán anexar a su propuesta el documento correspondiente expedido por la Cámara de Comercio de su jurisdicción.

Las personas jurídicas integrantes de un Consorcio o Unión Temporal deberán acreditar individualmente los requisitos de que trata este numeral.

#### **7.6.15. Certificado de no responsabilidad fiscal**

De conformidad con lo previsto por el artículo 60 de la Ley 610 de 2000, la proponente persona jurídica, y/o cada uno de los integrantes del proponente plural (Consorcio o Unión Temporal), no deben estar relacionados en el Boletín de responsables Fiscales.

De conformidad con lo dispuesto por la Ley 962 de 2005 y la Circular 005 del 25 de febrero de 2008, suscrita por el Contralor General de la República, la Lotería de Medellín verificará en la página web de la Contraloría el respectivo Boletín, imprimirá el reporte de la consulta y lo anexará al expediente.

#### **7.6.16. Certificado de antecedentes disciplinarios y judiciales**

De conformidad con lo consagrado en el artículo 174 de la Ley 734 de 2002, la proponente persona jurídica, y/o cada uno de los integrantes del proponente plural (Consorcio o Unión Temporal), no deben tener antecedentes disciplinarios, que le inhabiliten o impidan presentar la oferta y celebrar el contrato.

La Lotería de Medellín de conformidad con lo previsto por la Ley 1238 de 2008, consultará los antecedentes en la página web de la Procuraduría General de la Nación.

La Lotería de Medellín verificará en la página Web de la Policía Nacional [www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co), los antecedentes judiciales de los proponentes, de conformidad con lo establecido en el artículo 93 del Decreto 019 de 2012.

### **7.6.17. Certificado SGSST**

El proponente deberá presentar un certificado expedido por la ARL en el que conste que tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **7.6.18. Certificado de inhabilidades por delitos sexuales contra menores:**

La Lotería de Medellín verificará que no se registre inhabilidad, en cumplimiento de la Ley 1918 del 12/07/2018 “por medio de la cual se establece el régimen de inhabilidades a quienes hayan sido condenados por delitos sexuales cometidos contra menores, se crea el registro de inhabilidades y se dictan otras disposiciones” y su Decreto Reglamentario 753 del 30/04/2019 “por medio del cual se reglamenta la Ley 1918 de 2018”.

Dicho certificado podrá ser acreditado por el oferente en su propuesta, y será verificado por el Comité Asesor y Evaluador del presente proceso de selección de conformidad con el artículo 94 del Decreto 019 de 2012.

### **7.6.19. Certificado del Registro Nacional de Medidas Correctivas:**

Conforme lo ordena el artículo 183 de la Ley 1801 de 2016 Código Nacional de Policía y Convivencia. Aportar reporte del Registro Nacional de Medidas Correctivas, del proponente persona natural y/o persona jurídica. En caso de aparecer en dicho reporte, se dará aplicación al contenido del numeral 4 del artículo 183 de la Ley 1801 de 2016, Código Nacional de Policía. Para realizar dicha verificación acceder al siguiente link: [https://srvpsi.policia.gov.co/PSC/frm\\_cnp\\_consulta.aspx](https://srvpsi.policia.gov.co/PSC/frm_cnp_consulta.aspx)

Dicho certificado podrá ser acreditado por el oferente en su propuesta, y será verificado por el Comité Asesor y Evaluador del presente proceso de selección de conformidad con el artículo 94 del Decreto 019 de 2012.

### **7.6.20. DOCUMENTOS DE CARÁCTER FINANCIERO**

Todos los proponentes que demuestren interés en el presente proceso de contratación deberán estar inscritos en el Registro Único de Proponentes (RUP), y tener actualizada y en firme la información financiera con corte a 31 de diciembre de 2022.

En el caso de los Consorcios o Uniones Temporales, cada integrante deberá presentar separadamente los documentos solicitados. Los indicadores se calcularán mediante la sumatoria de los factores que integran el indicador para cada uno de los miembros del consorcio o unión temporal y del resultado se calculará el indicador respectivo siempre y cuando la participación de los integrantes sea mayor o igual al 30%; en el caso que la participación mencionada sea inferior al 30% por alguno de los integrantes de la unión temporal el cálculo de la verificación financiera se realizará mediante la suma de los promedios ponderados, de acuerdo a la participación de cada integrante del Consorcio o Unión Temporal.

Para el cálculo de los indicadores se sumarán los factores que integran el indicador para cada uno de los miembros del consorcio o unión temporal y del resultado se calculará el indicador



respectivo, siempre y cuando la participación de los integrantes de la unión temporal o consorcio sea igual o mayor al 30%.

Se habilitarán las propuestas que cumplan los márgenes establecidos por la Lotería de Medellín, respecto a los indicadores establecidos en los numerales 3 y 4 del artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015, así:

### 7.6.21. Capacidad Financiera.

Los indicadores de capacidad financiera buscan establecer mínimas condiciones de estabilidad y respaldo financiero de los proponentes, que permitan establecer la capacidad para cumplir oportuna y cabalmente el objeto del contrato. Los establecidos para el presente proceso son:

INDICADORES CAPACIDAD FINANCIERA	
Indicador	Margen Solicitado
Índice de Liquidez Activo Corriente / Pasivo Corriente	Mayor o igual a 1
Índice de Endeudamiento Pasivo Total / Activo Total	Menor o igual al 70%
Razón de Cobertura de Intereses Utilidad Operacional/Gastos Intereses	Mayor o igual a 2

**Nota Explicativa 1:** Los Proponentes cuyos gastos de intereses sean cero (0), no podrán calcular el indicador de razón de cobertura de intereses. En este caso el proponente cumple el indicador, salvo que la utilidad operacional sea negativa, caso en el cual no cumple con el indicador de razón de cobertura de intereses.

### 7.6.22. Indicadores de capacidad organizacional.

Los siguientes indicadores miden el rendimiento de las inversiones y la eficiencia en el uso de activos de los proponentes:

INDICADORES CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
Indicador	Margen Solicitado
Rentabilidad del Patrimonio Utilidad operacional/ patrimonio	Mayor o igual a 10%
Rentabilidad del Activo Utilidad operacional/ Activo Total	Mayor o igual a 5%

**Nota Explicativa 1:** Si la utilidad operacional del proponente es negativa, se considera que no cumple con los indicadores de capacidad organizacional.

### 7.6.23. Proponentes Extranjeros.

Los proponentes extranjeros deberán presentar los documentos de carácter financiero, de acuerdo con lo establecido en las leyes y normas del país de origen. No obstante, estos documentos deberán venir suscritos por el Representante Legal de la firma oferente, por el Contador Público que los elaboró en el país de origen y deberán estar certificados por un

Contador Público inscrito ante la Junta Central de Contadores en Colombia.

Las personas jurídicas extranjeras, deben presentar sus estados financieros debidamente traducidos al idioma castellano, mediante traductor oficial acreditado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, debidamente legalizado o apostillado, según las normas vigentes; con corte al cierre de la última vigencia fiscal del país de origen, expresados en la moneda legal del país en el cual fueron emitidos y expresados en pesos colombianos a la tasa de cambio certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El Contador Público de Colombia, que certifique los estados financieros y el formato de los indicadores, deberá anexar certificado de antecedentes disciplinarios expedido por la Junta Central de Contadores en Colombia con una fecha de expedición no superior a 30 días, y fotocopia de la tarjeta profesional.

#### 7.6.24. DOCUMENTOS DE CARÁCTER TÉCNICO

#### 7.6.25. Experiencia

Para acreditar la experiencia conforme a lo establecido en el Decreto 1082 de 2015, el proponente o cualquiera de los miembros del Consorcio o Unión Temporal, deberán tener reportados en el Registro Único de Proponentes de la Cámara de Comercio una experiencia mínima con hasta cinco (5) contratos, que cumplan las siguientes condiciones:

- Valor: La sumatoria del valor de los contratos debe ser igual o superior al cien por ciento (100%) del presupuesto.
- Contratante: Entidades públicas o privadas.
- Estado de los contratos: Totalmente ejecutados a la fecha del cierre del proceso de selección.
- Inscripción de Código (s): Estar inscrito en cualquiera de los siguientes Códigos de Clasificación de Bienes y Servicios:

Código Segmento	Nombre Segmento	Código Familia	Nombre Familia	Código Clase	Nombre Clase	Código Producto	Nombre producto
80000000	Servicios de Gestión, servicios Profesionales de Empresa y Servicios Administrativos	80100000	Servicios de asesoría de gestión	80101500	Servicio de consultoría de negocios y administración corporativa	80101506	Asesoramiento en estructuras organizacionales
80000000	Servicios de Gestión, servicios Profesionales de Empresa y Servicios Administrativos	80100000	Servicios de asesoría de gestión	80101500	Servicio de consultoría de negocios y administración corporativa	80101504	Servicio de asesoramiento de planificación estratégica
80000000	Servicios de Gestión, servicios Profesionales de Empresa y Servicios Administrativos	80100000	Servicios de asesoría de gestión	80101500	Servicio de consultoría de negocios y administración corporativa	80101511	Servicio de asesoramiento en recurso humano

**Nota Explicativa 1:** Cuando el proponente sea un Consorcio o Unión Temporal, todos sus miembros deberán acreditar alguno de los Códigos Estándar de Productos y Servicios de

Naciones Unidas – UNSPSC, de lo contrario la propuesta será RECHAZADA.

**Nota Explicativa 2:** La inscripción en el RUP del proponente debe encontrarse en firme y vigente para el momento de la Adjudicación del presente proceso de selección. Hasta tanto no se encuentre en firme no se verificará ni evaluará la oferta.

**Nota Explicativa 3:** De acuerdo con lo señalado en el inciso tercero del numeral 6.1 de la Ley 1150 de 2007, el certificado es plena prueba de las circunstancias que en ella se hagan constar.

Dado que la Entidad requiere verificar información adicional en el RUP a la constatada y registrada por las Cámaras de Comercio, los proponentes deben anexar certificaciones de los contratos inscritos ante la Cámara de Comercio y que quieran ser acreditados para demostrar la experiencia exigida, las cuales deberá contener como mínimo los siguientes requisitos:

1. Razón social de la empresa o entidad contratante
2. Nombre del Contratista
3. Objeto y/u obligaciones del contrato.
4. Plazo
5. Fechas de suspensión y reinicio en caso de que se haya presentado.
6. Valor total ejecutado del contrato, expresado en pesos colombianos.
7. Firma del funcionario que expide la certificación. Las certificaciones deberán ser expedidas por el funcionario o autoridad competente de la respectiva entidad pública o privada contratante.

Si la certificación incluye varios contratos se deberán indicar los requisitos aquí exigidos para cada uno de ellos.

Se acepta como equivalente a la certificación de experiencia de los contratos ejecutados, copia del acta de liquidación y/o copia de los contratos, siempre que se acompañen con la respectiva acta de liquidación, o de recibo final (contratos celebrados con entidades públicas) y de ellos se extrae la información requerida en los literales 1 al 7 del presente numeral.

**Nota Explicativa 4:** En los casos en que se presenten Uniones Temporales o Consorcios cada uno de los miembros que integran el proponente plural deberá presentar como mínimo un (1) contrato de los cinco (5) requeridos.

Cuando el proponente aporte certificaciones de contratos ejecutados en los cuales participó en Unión Temporal o Consorcio, se le acreditará la experiencia de acuerdo con el porcentaje de participación del integrante en el respectivo Consorcio o Unión Temporal, según lo registrado en el RUP. El resultado será la sumatoria de la experiencia acreditada por cada uno de sus integrantes.

No se acepta auto-certificaciones, ni cuentas de cobro ni certificaciones expedidas por el o los otros miembros del Consorcio o Uniones Temporales.

La Lotería de Medellín se reserva el derecho de constatar la información durante la verificación y hasta la adjudicación y solicitará los soportes que considere convenientes tales como: copias de

contrato y actas de liquidación.

Para demostrar el cumplimiento de este requisito habilitante.

Se tendrán en cuenta para la verificación, aquellas certificaciones que reúnan la totalidad de los requisitos exigidos en el presente documento. No obstante, lo anterior, la Lotería de Medellín podrá verificar la información contenida y podrá solicitar aclaraciones sobre los datos consignados en las certificaciones.

**Nota Explicativa 5:** La constitución del proponente debe ser igual o mayor a cinco (5) años contados desde la inscripción en el registro mercantil, para consorcios y uniones temporales este requisito debe ser cumplido por el integrante de mayor porcentaje de participación.

#### **7.6.26. Formación académica y experiencia del equipo mínimo de trabajo**

El equipo de trabajo conformado deberá estar clasificado según lo establecido en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES, tal como se señala a continuación el personal requerido para llevar a cabo la consultoría debe estar integrado como mínimo por el personal que se describe a continuación:

DOS (2) Profesionales en áreas de Económica, Administración, Contables, Ingeniería o Ciencias Sociales y Humanas  
Un (1) Técnico en áreas de sistemas, administrativas o contables.

CANTIDAD	ROL	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
1	Asesor	Pregrado: Administración, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa y afines Título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en las áreas de conocimiento establecidas en el pregrado	(5) años de experiencia en la ejecución de proyectos o contratos de consultoría, asesoría y/o formación laboral, en temas como el redireccionamiento organizacional, reestructuración y/o gestión por procesos, y además aporte máximo (3) tres contratos y/o certificaciones cuyo objeto y actividades ejecutadas estén relacionadas directamente con el redireccionamiento organizacional, reestructuración, formación laboral y/o reforma administrativa y/o cargas de trabajo y/o análisis y evaluación de cargos cuyo valor sumado sea igual o superior al del presupuesto oficial

2	Profesional	Pregrado: Derecho y afines. Título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en las áreas de conocimiento establecidas en el pregrado	(5) años de experiencia en derecho administrativo, en temas como el redireccionamiento organizacional, reestructuración y/o gestión jurídica, y además aporte máximo (3) tres contratos y/o certificaciones cuyo objeto y actividades ejecutadas estén relacionadas directamente con reestructuración y/o régimen jurídico y de régimen del servidor público y/o reforma administrativa cuyo valor sumado sea igual o superior al del presupuesto oficial
1	Auxiliar de apoyo operativo	Formación técnica: en áreas de Sistemas, Administración y/o afines, Contaduría Pública y/o afines	(2) años de experiencia en recolección de información, aplicación de métodos para medición de carga laboral, proyecciones financieras y procesamiento de datos, y además aporte máximo (3) tres contratos y/o certificaciones cuyas actividades ejecutadas estén relacionadas directamente con recolección de información, aplicación de métodos para medición de carga laboral, proyecciones financieras y procesamiento de datos

**Nota Explicativa 6:** Para la valoración de la formación y experiencia de los integrantes del equipo de trabajo es necesario diligenciar el Formato que se establezca en los pliegos.

Para acreditar la formación académica y la experiencia deberá anexarse las certificaciones y documentos, que cumplan las siguientes condiciones:

- a. Para la verificación de los perfiles, el oferente deberá anexar fotocopias legibles de toda la documentación que le acredite cada uno de los miembros del equipo mínimo de trabajo.
- b. Para acreditar la formación académica el proponente debe anexar a su propuesta los siguientes documentos:
  - Hoja de vida
  - Copia del acta de grado y/o diploma de grado profesional y/o técnico según aplique
  - Tarjetas profesionales y/o matriculas según aplique.
  - Certificación de la vigencia de la tarjeta y/o matrícula profesional y antecedentes en caso de que la ley exija este requisito para ejercer la profesión.
  - Copia del documento de convalidación de los títulos obtenidos en el exterior, de conformidad con lo establecido en la ley según aplique.
  - Copia de la cédula de ciudadanía y/o documento equivalente.
- c. Todas y cada una de las certificaciones de experiencia de los integrantes del equipo deberán

incluir como mínimo:

- 1) Nombre o razón social del contratante
- 2) Nombre o razón social del contratista
- 3) Objeto del contrato o funciones del cargo:
  - Relación contractual: La certificación debe incluir el objeto del contrato o las obligaciones. En caso de que del objeto no sea posible determinar que las actividades ejecutadas en el marco del contrato se relacionan con la experiencia solicitada en el presente documento, se deberán incluir las obligaciones contractuales en dicha certificación.
  - Relación laboral, legal o reglamentaria: La certificación deberá incluir el cargo del empleado o funcionario y las respectivas funciones.
- 4) Fecha de iniciación y de terminación del contrato o plazo del contrato (día, mes y año).
- 5) Firma e identificación (nombre) de la persona que suscribe la certificación y quien debe estar debidamente facultada para expedir la certificación. Se acepta como equivalente a la certificación de experiencia de los contratos ejecutados, copia del acta de liquidación y/o copia de los contratos, siempre que se acompañen con la respectiva acta de liquidación, o de recibo final (contratos celebrados con entidades públicas) y de ellos se extrae la información, de acuerdo con lo establecido en los literales 1 al 5.

**Nota Explicativa 7:** Para efectos de contabilizar los años de experiencia que se verificará, se sumarán los intervalos laborados una sola vez, es decir, los tiempos traslapados sólo se contarán una vez.

**Nota Explicativa 8:** Para el cómputo del tiempo de experiencia del equipo de trabajo, ésta se contará a partir de la obtención del título.

**Nota Explicativa 9:** Si la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo ha sido adquirida con el proponente o alguno de los integrantes de Consorcios o Uniones Temporales debe aportar los siguientes documentos:

- a) Copia de la certificación de la Entidad contratante para la cual se prestó el servicio por el proponente (En calidad de contratista) cuya experiencia se pretende acreditar y en la cual, se especifique como mínimo: las condiciones del contrato ejecutado, el objeto y las obligaciones contractuales.
- b) Copia de la certificación expedida por el proponente donde consten las funciones desarrolladas por el profesional propuesto como parte del equipo de trabajo para el mencionado contrato celebrado por el proponente.
- c) Copia del contrato, en virtud del cual el profesional, prestó sus servicios para el proponente (Contratista) durante la misma época en que se desarrolló el proyecto cuya experiencia se pretende acreditar.

En caso de que el profesional tenga vínculo laboral o contrato de prestación de servicios vigente, podrá aportar certificación de experiencia para lo cual se contabilizará el tiempo desde la fecha de inicio hasta la fecha de suscripción o firma de dicha certificación.

## **7.6.27. VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS**

### **Análisis y procedimiento para la evaluación de las propuestas**

La Lotería de Medellín, por medio del Comité Evaluador conformado para el efecto, hará los estudios del caso y el análisis comparativo de las propuestas, teniendo en cuenta para ello los requisitos mínimos y los criterios de selección objetiva establecidos en este documento.

### **7.6.28. Verificación de requisitos habilitantes**

El Comité Evaluador verificará el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos a los proponentes en el PLIEGO DE CONDICIONES, con el fin de determinar cuáles de las ofertas son **HÁBILES o NO HÁBILES** y, en tal caso, pueden continuar en el proceso de calificación.

El Comité Evaluador verificará si las propuestas se ajustan o no al PLIEGO DE CONDICIONES, para determinar en un primer momento, si ellas cumplen con las condiciones jurídicas, financieras, organizacionales y técnicas establecidas en este documento y si son aptas para ser habilitadas.

Este análisis se hará a través del estudio jurídico, financiero, organizacional y técnico, que definirá si la propuesta cumple o no cumple.

No se considerará ajustada al PLIEGO DE CONDICIONES la oferta que no reúna las condiciones exigidas para participar en este proceso de selección.

### **7.6.29. Aclaración de las propuestas**

La Lotería de Medellín, podrá solicitar a los proponentes que en el término perentorio que se le fije en la respectiva comunicación, aclare, complete o corrija los documentos que la Lotería de Medellín requiera en un plazo determinado.

La omisión de los requisitos, documentos e información necesaria e indispensable para la comparación y evaluación de las propuestas no podrá subsanarse. Toda otra omisión, podrá ser subsanada por los proponentes, de conformidad con la ley y lo señalado en el presente PLIEGO DE CONDICIONES.

Las respuestas del Comité Evaluador a las observaciones formuladas al Informe de Evaluación, la Lotería de Medellín las dará a conocer en la Audiencia Pública de Adjudicación.

### **7.6.30. Evaluación de las propuestas**

Una vez, la Lotería de Medellín haya verificado que las propuestas cumplen con las exigencias de verificación de cumplimiento de los requisitos jurídicos, financieros, organizacionales y técnicos, las mismas serán calificadas teniendo en cuenta los siguientes factores:

### **7.6.31. Criterios de calificación:**

La calificación se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

CONCEPTO	Puntaje Discriminado	
	Discriminado	Máximo
EXPERIENCIA ESPECIFICA DEL PROPONENTE	500	Máximo 500
EQUIPO DE TRABAJO		
Formación y experiencia adicional del Asesor	240	Máximo 400
Formación y experiencia adicional del Profesional.	120	
Formación del Auxiliar de Apoyo Operativo	40	
OFERTA DE SERVICIOS NACIONALES	90	Máximo 90
Oferta total de servicios nacionales.		
Acreditación de personal con discapacidad	1%	10
<b>TOTAL</b>		<b>Máximo 1000</b>

### **7.6.32. Experiencia específica del proponente – hasta 200 puntos**

El proponente debe acreditar experiencia específica en:

1. El proponente debe acreditar experiencia específica en realización de consultoría y/o asesoría donde su actividad realizada sea el redireccionamiento organizacional, reestructuración y/o reforma administrativa en los últimos cinco (5) años a la fecha de la presentación de la propuesta, la cual deberá demostrarse hasta con 5 contratos.

Los contratos deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Razón social del Contratante
- b) Nombre del Contratista
- c) Objeto y/u Obligaciones: Auditorías financieras y auditorías de sistemas.
- d) Plazo de ejecución
- e) Tiempo de duración en años y/o meses con fechas de inicio y de terminación, fechas de suspensión y reinicio en caso, adiciones y prórrogas, en caso de que hayan presentado, de manera que se pueda establecer el tiempo de ejecución.
- f) Contratante: Entidades públicas o privadas.
- g) Nombre, Firma y Cargo del funcionario que expide la certificación. Las certificaciones deberán ser expedidas por el funcionario o autoridad competente de la respectiva entidad pública o privada.

Si la certificación incluye varios contratos se deberán indicar los requisitos aquí exigidos para cada uno de ellos.

Deberá acompañarse de la certificación de cumplimiento, copia de los contratos o del acta de liquidación, de tal manera que se pueda corroborar la información citada anteriormente.

No se tendrán en cuenta certificaciones expedidas por el proponente para sí mismo, ni de los miembros del Consorcio o Unión temporal, ni cuentas de cobro o facturas.



**Quando el proponente aporte certificaciones de contratos ejecutados en los cuales participó en Unión Temporal o Consorcio, se tendrá en cuenta la sumatoria de la experiencia de sus integrantes, siempre y cuando la participación haya sido igual o superior al 50%.**

El proponente debe consignar su información de experiencia específica en el Formato que se establezca en el pliego de condiciones.

En caso de Consorcio o Unión Temporal cada uno de los integrantes debe diligenciar este formato.

Las certificaciones serán suministradas bajo la responsabilidad del proponente y en caso de que se encuentren inexactitudes, incongruencias o que de la verificación que haga la Lotería de Medellín se determine su inconsistencia o no cumplan con los requisitos mínimos antes mencionados, no se tendrán en cuenta.

En caso de que la Lotería de Medellín tenga la certeza de algún fraude en presentación de las certificaciones, dará traslado de ello a las autoridades competentes y excluirá el proponente del proceso.

En el evento en que la Lotería de Medellín no pueda verificar la totalidad de los requisitos mínimos exigidos anteriormente, no se tendrán en cuenta para la evaluación de la experiencia y éste se calificará con cero (0) puntos.

La experiencia específica se calificará tomando como base el número de contratos cuyo objeto sean en consultoría y/o asesoría y que cada certificación que acredita la experiencia anexada en la propuesta cumpla con los requisitos señalados.

Para efecto de contabilizar el número de contratos aportados por el proponente, se acepta la simultaneidad en la ejecución de estos.

La calificación se realizará de la siguiente manera:

Número de Certificaciones de contratos en consultoría y/o asesoría en los últimos 5 años	Puntos
1	100
2 a 3 contratos	300
4 a 5 contratos	500

### 8.1.1. Equipo de trabajo hasta 200 puntos

La calificación se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Perfil	Criterios Calificación	Puntaje máximo	Puntaje Total
--------	------------------------	----------------	---------------

<p style="text-align: center;"><b>Asesor</b></p> <p>Pregrado: Administración, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa y afines Título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en las áreas de conocimiento establecidas en el pregrado</p>	<p>Formación y Experiencia relacionada</p>	<p><b>Formación:</b> 20 puntos, por cada título si acredita un (1) título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en las áreas de Administración, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa y afines. Máximo 3 títulos.</p> <p><b>Experiencia:</b> 60 Puntos, por cada contrato donde certifique la experiencia en cargos asesor y/o gerente de proyecto en redireccionamiento organizacional, reestructuración, Máximo 3 contratos</p>	<p style="text-align: center;">240</p>
<p style="text-align: center;"><b>Profesional</b></p> <p>Pregrado: Derecho y afines. Título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en las áreas de conocimiento establecidas en el pregrado</p>	<p>Formación y Experiencia relacionada</p>	<p><b>Formación:</b> 30 puntos, por el título si acredita un (1) título de posgrado en la modalidad de especialización o maestría en derecho administrativo. Máximo 1 título.</p> <p><b>Experiencia:</b> 30 Puntos, por cada contrato donde certifique la experiencia en cargos profesional en derecho administrativo de proyectos en redireccionamiento organizacional, reestructuración, Máximo 3 contratos</p>	<p style="text-align: center;">120</p>
<p style="text-align: center;"><b>Técnico</b></p> <p>Formación técnica: en áreas de Sistemas, Administración y/o afines, Contaduría Pública y/o afines</p>	<p>Formación y Experiencia relacionada</p>	<p><b>Formación:</b> 10 puntos, por el título si acredita un (1) título de técnico en áreas de Sistemas, Administración y/o afines, Contaduría Pública y/o afines. Máximo 1 título.</p> <p><b>Experiencia:</b> 10 Puntos, por cada contrato y/o certificación donde certifique la experiencia en cargos técnico o auxiliar en recolección de información, aplicación de métodos para medición de carga laboral, proyecciones financieras y procesamiento de datos, Máximo 3 contratos</p>	<p style="text-align: center;">40</p>

Nota explicativa No. 1: Los factores de calificación de la propuesta técnica: experiencia y equipo de trabajo, son adicionales a los criterios habilitantes técnicos.

Si el proponente no presenta los documentos necesarios y completos para la asignación de puntaje, éste se calificará con cero (0) puntos.

### 7.6.33. Apoyo Industria Nacional - MÁXIMO 90 PUNTOS

Con el fin de establecer el apoyo que los oferentes NACIONALES o EXTRANJEROS otorguen a la industria nacional en virtud de lo dispuesto en el artículo 2º de la Ley 816 de 2003, deberán anexar a la Oferta certificación en la cual conste la procedencia, nacional o extranjera del personal que será puesto al servicio en la ejecución del contrato Formato No. 4 INCENTIVO A

## LA INDUSTRIA NACIONAL.

**NOTA:** La omisión de la información requerida en este numeral, no será subsanable por ser factor de ponderación, en todo caso, la no presentación de la información requerida no restringe la participación del Oferente, ni es causal de rechazo de la Oferta.

El documento contentivo del ofrecimiento del requisito de Apoyo a la Industria Nacional deberá ser anexado por el Oferente con la oferta y no será admitido con posterioridad a la fecha y hora del cierre para la entrega de ofertas, por ser factor de ponderación de las ofertas.

De no presentar el Anexo certificando lo evaluable en este aparte y destinada al proceso específico que contenga el ofrecimiento aquí establecido y en las condiciones previstas en las Condiciones de contratación no se otorgará puntaje por este factor.

Este factor se evaluará con base en el artículo 2º de la Ley 816 de 2003 con el fin de garantizar el Apoyo a la Industria Nacional con fundamento en la documentación aportada de acuerdo con las Condiciones de contratación, así:

Apoyo a la industria nacional	Puntos
Oferto servicios con el 90% o más de personal nacional, en lo correspondiente al objeto del presente proceso de selección	90
Oferto servicios con personal nacional y extranjero, y el personal nacional es mayor al 50% y menor al 90% en lo correspondiente al objeto del presente proceso de selección	74.25
Oferto servicios con personal nacional y extranjero, y el personal nacional es mayor al 25% y hasta el 50% en lo correspondiente al objeto del presente proceso de selección	49.5
Oferto servicios con personal nacional y extranjero, y el personal nacional es mayor al 1% y hasta el 25% en lo correspondiente al objeto del presente proceso de selección	24.75

### **7.6.34. DOCUMENTOS PARA ACREDITAR CONDICIONES ESPECIALES EN CASO DE EMPATE DE OFERTAS.**

#### **7.6.35. Acreditación de empleados en las condiciones de discapacidad**

De acuerdo con lo normado por el Decreto 392 de 2018 “Por el cual se reglamentan los numerales 1 y 8 del artículo 1618 de 2013, sobre incentivos en procesos de contratación en favor de personas en condición de discapacidad”, en los procesos de selección adelantados en la modalidad de Licitación Pública y Concursos de Méritos, las entidades públicas establecerán el sistema de preferencias que contemple un puntaje adicional a los proponentes que demuestren la vinculación de personal con discapacidad.

Por lo anterior, en el presente proceso de selección se establece como Puntaje adicional para los proponentes que acrediten la vinculación de trabajadores con discapacidad en su planta de personal, el 1% del total de puntos establecidos para los criterios de ponderación de las

propuestas habilitadas, siempre que se acredite en debida forma los siguientes requisitos:

- a) La persona natural, el representante legal de la persona jurídica o el revisor fiscal, según corresponda, certificará el número total de trabajadores vinculados a la planta de personal del proponente o sus integrantes a la fecha de cierre del proceso de selección.
- b) Acreditar el número mínimo de personas con discapacidad en su planta de personal de conformidad con lo señalado en el certificado por el Ministerio de Trabajo, el cual deberá estar vigente a la fecha de cierre del proceso de selección. Verificados los anteriores requisitos se asignará el 1% del puntaje máximo establecido (10 puntos), a quienes acrediten el número mínimo de trabajadores con discapacidad, señalados a continuación:

Número total de trabajadores de la planta de personal del proponente	Número mínimo de trabajadores con discapacidad exigido
Entre 1 y 30	1
Entre 31 y 100	2
Entre 101 y 150	3
Entre 151 y 200	4
Más de 200	5

Nota 1. Si la oferta es presentada por consorcios o uniones temporales o promesa de sociedad futura, se tendrá en cuenta la planta de personal de los integrantes del proponente plural que aporte como mínimo el 40% de la experiencia requerida para la respectiva contratación.

Nota 2. La reducción del número de trabajadores con discapacidad acreditado para obtener el puntaje adicional constituye incumplimiento del contrato por parte del contratista, y dará lugar a las consecuencias del incumplimiento previstas en el contrato y en las normas aplicables. El procedimiento para la declaratoria de incumplimiento de que trata el presente artículo deberá adelantarse con observancia a los postulados del debido proceso, en aplicación de los principios que rigen la actividad contractual teniendo presente los casos de fuerza mayor o caso fortuito.

Nota 3. La acreditación de los documentos solicitados para el otorgamiento de puntaje adicional debe presentarse junto con los documentos al cierre del proceso de selección, so pena de no ser tenidos en cuenta para la asignación del mencionado puntaje.

Nota 4. El puntaje máximo que podrá obtener un proponente que cumpla con todos los requisitos exigidos en el presente pliego y que adicionalmente cumpla con lo establecido en el Decreto 392 de 2018 será de 1000 puntos.

### **7.6.36. PROPUESTA ECONÓMICA.**

El oferente debe allegar su propuesta económica, en sobre separado y debidamente sellado, que será verificado para el proponente que quedó en primer orden de elegibilidad en la audiencia

pública de adjudicación, según lo señalado en el cronograma del presente documento, la cual deberá venir avalada con la firma del representante legal de la persona jurídica o el representante del Consorcio o Unión temporal, o por la persona facultada para ello mediante poder debidamente otorgado conforme a lo establecido en el artículo 25 del Decreto No. 019 de 2012. En la propuesta económica el oferente deberá indicar claramente cuál es el precio propuesto.

La propuesta económica debe detallar y contener para ser tenida en cuenta y superar el análisis de concordancia, lo siguiente:

a) El proponente presentará su oferta económica de acuerdo con los requisitos del presente documento, diligenciando el formato que se defina en el pliego de condiciones o documento con la misma información aportada con la propuesta, en la cual deberá proponer la totalidad de los servicios solicitados en el presente documento y señalar el valor total de la propuesta, la cual debe contener todos los costos asociados que conlleven la contratación y total ejecución del objeto contractual.

Se entiende que en el valor total de la oferta quedan incluidos todos los gastos que deberá hacer el contratista como:

- Remuneración del personal del consultor y/o asesor, la cual podrá incluir, según el caso, honorarios, gastos de viaje, transporte si se requieren, etc.
- impuestos, estampillas y similares
- Gastos de administración
- Utilidad del consultor

b) El Proponente deberá manifestar expresamente, si el servicio solicitado incluye el impuesto al valor agregado IVA, en el caso de que el servicio esté excluido o exento del IVA, el proponente deberá manifestar en qué normas se ampara.

c) La Lotería de Medellín podrá solicitar una mayor discriminación de costos si lo estima necesario en la audiencia de adjudicación.

c) Los precios, sin excepción, deberán expresarse en pesos colombianos, que es la moneda oficial.

d) La propuesta económica se presentará en números enteros.

e) En caso que el proponente presente su oferta económica con decimales o que del resultado de la operación matemática sea necesario ajustar el ofrecimiento a valores enteros, la Entidad aplicará la regla aritmética por exceso o por defecto cuyo método dispone que cualquier fracción de un entero que cumpla con la condición de ser menor que 0,5 se aproxima a la baja (aproximación descendente o por defecto) y cualquier fracción mayor o igual que 0,5 se aproxima al alza (aproximación ascendente o por exceso).

f) Son de cargo del adjudicatario el pago de los derechos, impuestos, estampillas, tasas y otros

conceptos que genere el contrato. En caso de no discriminar todos los impuestos o los costos directos e indirectos, o no expresar que éstos se encuentran incluidos en el valor de la propuesta, los mismos se entenderán comprendidos en dicho valor.

g) Serán de la exclusiva responsabilidad del proponente los errores u omisiones en que incurra al indicar los costos o valores en su propuesta, debiendo asumir los mayores costos o pérdidas que se deriven de dichos errores u omisiones.

h) En caso de que el oferente no haya obtenido toda la información relacionada con las condiciones que puedan afectar la ejecución objeto del presente proceso de contratación, ésta circunstancia no lo eximirá de la responsabilidad referente a la apreciación de las dificultades que puedan surgir y del costo necesario para la ejecución satisfactoria del contrato.

i) La Lotería de Medellín verificará la propuesta a partir del valor antes de IVA, que está en el rango del valor estimado consignados en los documentos y estudios previos, del presupuesto designado para el contrato y revisará la coherencia y consistencia entre i) la necesidad identificada por La Lotería de Medellín y el alcance de la Oferta; ii) la consultoría ofrecida y el precio ofrecido; y iii) el precio ofrecido y la disponibilidad presupuestal del proceso, con el fin de efectuar las clarificaciones y ajustes que sean necesarios. Como resultado de estos ajustes no podrán modificarse, en lo sustancial, los requerimientos técnicos.

Rafael M. Maldonado Cuartas  
**PROFESIONAL UNIVERSITARIO (RIESGOS)**  
Proyectó