Fecha de elaboración: 10 de noviembre de 2026

1. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD QUE SE PRETENDE SATISFACER

La Lotería de Medellín es la entidad encargada de la administración y explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia, para lo cual opera y comercializa, entre otros, su producto de lotería tradicional o de billetes. También otorga y supervisa la concesión de apuestas permanentes para todo el Departamento; y 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.

El objeto social de la entidad, 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, sea 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 tiene la facultad para explotar cualquier actividad comercial o juegos no comprendidos dentro del régimen de monopolios, la administración y/u operación de la lotería tradicional y de los demás juegos de su competencia de acuerdo con la ley.

La estructura administrativa actual de la Entidad fue adoptada mediante 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

Por su parte, la planta de cargos se adoptó mediante el Acuerdo No. 12 de 2017 (modificado por el Acuerdo No. 14 de 2019) y se conforma como se describe a continuación:

NIVEL	NÚMERO	PORCENTAJE
Directivo	11	16.67%
Profesional	29	43.94%
Técnico	14	21.21%
Asistencial	12	18.18%
Total	**66**	**100%**

Planta de personal actual

AUDITORIA INTERNA

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
MARÍN TABORDA SANDRA JANNETTE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01
OSPINA SÁNCHEZ LINA MARÍA	DIRECTOR AUDITORIA INTERNA	DIRECTIVO	02

Empleados: 2

DIRECCION DE CONTABILIDAD

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
ARTEAGA MERCADO SINDY PAOLA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	
MONROY ESTRADA MARÍA NORELA	DIRECTOR OPERATIVO-1	DIRECTIVO	01
MORENO PATIÑO DIANA MARCELA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
RODRIGUEZ FLOREZ SANDRA PATRICIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01

Empleados: 4

DIRECCION DE LOTERIAS

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
GIRALDO AGUDELO MONICA MARCELA	TECNICO ADMINISTRATIVO-7	TECNICO	07
GUARIN CANO VERONICA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO-5	TECNICO	05
OSORIO DIAZ JHONATAN FELIPE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-5	PROFESIONAL	05
PEREZ OSORIO IVAN DARIO	DIRECTOR OPERATIVO-1	DIRECTIVO	01
PULGARIN NANCLARES MONICA MARIA	TECNICO ADMINISTRATIVO-7	TECNICO	07
RESTREPO VASCO YUDY ANDREA	TECNICO ADMINISTRATIVO-7	TECNICO	07

Empleados: 6

DIRECCION DE OPERACIONES

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
ALVAREZ TORRES FRANK ALBERTO	TECNICO OPERATIVO-7	TECNICO	07
CADAVID GARCIA JORGE BERNARDO	TECNICO OPERATIVO-7	TECNICO	07
CHAVARRIA ROMERO CAROLINA	DIRECTOR OPERATIVO-1	DIRECTIVO	
HURTADO CASTAÑO JOHN FREDY	TECNICO OPERATIVO-7	TECNICO	07
MARIN LOPEZ ORLANDO DE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
SEPULVEDA ARREDONDO JORGE ANDRES	TECNICO OPERATIVO-7	TECNICO	07

Empleados: 6

DIRECCION DE TALENTO HUMANO

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
ALVAREZ JIMENEZ MARIA ELIZABETH	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-1	ASISTENCIAL	01
BAENA QUINTERO JULIÁN DAVID	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-1	ASISTENCIAL	
CASAS BAENA BEATRIZ ELENA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-11	ASISTENCIAL	11
DURAN MAURY LEIDIS MILENA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01
ECHEVERRI ZAPATA SOL MARIA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO-5	TECNICO	05
JARAMILLO GOMEZ GUSTAVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-1	ASISTENCIAL	01
PEREZ CADAVID CLARA EUGENIA	DIRECTOR OPERATIVO-1	DIRECTIVO	01

Empleados: 7

GERENCIA

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
DIAZ MANTILLA SONIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-5	PROFESIONAL	
MARIN ACEVEDO GABRIEL JAIME	CONDUCTOR-3	ASISTENCIAL	03
ZULUAGA GIRALDO NESTOR FERNANDO	GERENTE GENERAL-9	DIRECTIVO	

Empleados: 3

OFICINA DE PLANEACION

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
DURANGO GUTIERREZ DIANA MARIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
GARCES FERNANDEZ ELIZABETH	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-5	PROFESIONAL	05
MALDONADO CUARTAS RAFAEL MARIANO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
MUÑETÓN ACEVEDO WILLIAM DE JESÚS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
VILLEGAS DIAZ ALVARO MARTIN	JEFE DE OFICINA-1	DIRECTIVO	01

Empleados: 5

OFICINA DE TIC

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
ARISTIZABAL MONTOYA CAMILO ANTONIO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
DUQUE ARISTIZABAL DANIEL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-3	ASISTENCIAL	
FERNANDEZ GIL ALEXANDRA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
MONTOYA CUARTAS JULIAN MAURICIO	JEFE DE OFICINA-3	DIRECTIVO	03
MURIEL ISAZA GUILLERMO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-2	ASISTENCIAL	03
ORREGO SERNA SAVIER ANDRES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01
PÉREZ PALACIO GLORIA LUCÍA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
PULGARIN MAYA EDWIN ROMAN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-3	ASISTENCIAL	03
RAMIREZ ZULETA NELSON DIDIER	TÉCNICO OPERATIVO	TECNICO	12
YEPES OCAMPO MARTHA LUCIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07

Empleados: 10

SECRETARIA GENERAL

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
ARANGO OCHOA GLORIA ELENA	AUXILIAR ADMINISTRATIVA-8	ASISTENCIAL	08
BETANCUR ARROYAVE LUZ MARINA	TECNICO ADMINISTRATIVO-7	TECNICO	07
BETANCURT ARROYAVE NATALIA JHOANA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO-1	TECNICO	01
CARDENAS ESTRADA NANCY DEL SOCORRO	AUXILIAR ADMINISTRATIVA-8	ASISTENCIAL	08
FLORES GLORIA ELCY	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-3	ASISTENCIAL	03
MARULANDA OSPINA DOR ELIZABETH	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
PIEDRAHITA CARDENAS MARTHA LUCIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVA-8	ASISTENCIAL	08
POSADA BARRERA MARTHA ISABEL	SECRETARIO GENERAL-6	DIRECTIVO	06
RIOS CORDOBA VIVIANA MARCELA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
VALENCIA BARREIRO LUIS FERNANDO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07

Empleados: 10

SUBGERENCIA COMERCIAL Y DE OPERACIONES

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
CIRO ECHEVERRI CLAUDIA MARCELA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
MACIA RINCON JUAN PABLO	SUBGERENTE COMERCIAL Y DE OPERACIONES-6	DIRECTIVO	06
MAESTRE TOBON SERGIO ANDRES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
MARTINEZ SINDY MELISSA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-5	PROFESIONAL	05
PEREZ ALVAREZ ADRIANA PATRICIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07

Empleados: 5

SUBGERENCIA FINANCIERA

Nombre	Cargo	Nivel	Grado
GARCIA ROJAS WENDI PAOLA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO-12	TECNICO	12
MARTINEZ ZABALA AURA MILENA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-7	PROFESIONAL	07
PALACIOS VARGAS XIOMARA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01
PEREZ MARTINEZ DENNYS YAZMYN	TESORERO GENERAL-8	PROFESIONAL	
RESTREPO DIAZ DIANA CECILIA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01
RUIZ GALLEGO LORENA	TECNICO ADMINISTRATIVO-7	TECNICO	07
SOTO ANGEL FRANCISCO JAVIER	SUBGERENTE FINANCIERO	DIRECTIVO	06
TORRES GOMEZ JOIVER ALBERTO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO-1	PROFESIONAL	01

Empleados: 8

Total, Empleados: 66

Sin embargo, tras siete años de vigencia, dicho modelo organizacional cada día responde menos a la dinámica actual del mercado de juegos de suerte y azar. Los indicadores comerciales reflejan un estancamiento en el crecimiento de la lotería tradicional frente a la aparición de nuevas unidades estratégicas y canales de comercialización virtual, lo que exige una estructura ágil, capaz de

3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Por su parte, 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.

La necesidad tiene, además, un fundamento convencional vigente y exigible. La Lotería de Medellín y la Unión de Trabajadores de la Lotería de Medellín (UTRABAN) suscribieron el 7 de marzo de 2023 la convención colectiva de trabajo 2023-2027, cuya cláusula 18, numeral 1, dispone que la Entidad, con el acompañamiento de la organización sindical, elaborará un diagnóstico de actividades dirigido al estudio de cargas de trabajo, insumo necesario para la actualización de la planta de empleos, y que incluirá en el plan de compras los recursos para contratar dicho estudio como compromiso de ejecución con UTRABAN. Esa obligación permanece insatisfecha, de modo que el presente proceso atiende de manera simultánea el compromiso convencional y la necesidad de modernización de la Entidad.

Como antecedente, la Entidad estructuró en la vigencia 2026 el Concurso de Méritos N° CM-002-2026, cuya publicación fue aplazada mientras se evaluaban otras modalidades de contratación, descartadas conforme se expone en el numeral de fundamentos jurídicos. El proceso se respalda en el Certificado de Disponibilidad Presupuestal N° 698 del 5 de noviembre de 2026, expedido por la Subgerencia Financiera, cuya descripción corresponde textualmente al objeto a contratar.

En virtud de lo anterior, la Lotería de Medellín requiere contratar una consultoría especializada que realice el estudio técnico de modernización de su estructura administrativa, con la medición de cargas de trabajo exigida por la norma y con un énfasis en el fortalecimiento de la capacidad comercial de la Entidad, propia de la explotación del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, de manera que la nueva estructura, la planta de personal y el manual de funciones respondan a las exigencias del mercado y a la sostenibilidad de las transferencias al sector salud. La consultoría deberá implementar, además, una metodología de transformación organizacional que conecte el propósito superior de la Entidad con la ejecución operativa y los desafíos reales de la operación comercial.

2. OBJETO A CONTRATAR, ESPECIFICACIONES ESENCIALES E IDENTIFICACIÓN DEL CONTRATO A CELEBRAR

Consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial.

Identificación del contrato a celebrar: contrato de consultoría, en los términos del numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, por tratarse de estudios de diagnóstico y asesoría técnica para un

gestionar la innovación y la omnicanalidad para asegurar la sostenibilidad de las transferencias a la salud.

Bajo los postulados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y en cumplimiento de la Ley 489 de 1998 (artículo 54) y el Decreto 1083 de 2015 (Títulos 2 y 4), se hace imperativo adelantar un proceso de modernización de la estructura para poder así responder de una mejor manera a las necesidades del servicio.

La Lotería de Medellín, como líder nacional en ventas, tiene la oportunidad estratégica de expandir su operación, sin embargo, la planta de cargos actual —diseñada para un entorno operativo físico y previo a la transformación digital del sector— no cuenta con la capacidad técnica instalada para asumir nuevos retos de mercado.

El rediseño institucional que se propone encuentra su fundamento en la Ley 909 de 2004 (Artículo 46) y el Decreto Ley 019 de 2012 (Artículo 228), que obligan a las entidades a fundamentar sus reformas en estudios técnicos que garanticen el mejoramiento organizacional. Dado que el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- recomienda ciclos de revisión no superiores a cinco (5) años, y considerando que la última actualización data de 2017, la entidad requiere un diagnóstico profundo que identifique las brechas de capacidad, optimice las cargas laborales y formalice una estructura administrativa que no solo proteja el patrimonio público y la rentabilidad social del monopolio, sino que la aliste para los retos comerciales y de marketing del futuro.

A su vez, en atención a la Ley 411 de 1997 y los principios de democratización de la administración pública, se hace constar que el estudio técnico de consultoría que se pretender contratar, de ninguna manera sustituye los postulados de negociación colectiva ni altera lo pactado en la Convención Colectiva de Trabajo vigente con UTRABAN. El proceso se adelantará bajo el respeto irrestricto de los derechos laborales adquiridos y la estabilidad de los servidores públicos, siendo el producto de este contrato un insumo técnico cuya implementación final estará sujeta a la aprobación de la Junta Directiva y a las etapas de concertación sindical que correspondan por ley.

Finalmente, el Artículo 2.2.12.1 del Decreto 1083 de 2015, adicionado por el Decreto 498 de 2020, dispone que 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.

A su vez, el Artículo 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015, indica que 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.

proyecto específico de la Entidad. Clasificación en el Clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC: clase 801015 (Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa), con los productos de referencia 80101504, 80101506 y 80101511.

El objeto se consignará en idénticos términos en el Certificado de Disponibilidad Presupuestal, en el registro del proceso en el SECOP, en el acto administrativo de apertura y en el contrato. El alcance, las especificaciones esenciales y los productos descritos en los numerales siguientes hacen parte integral del objeto para todos los efectos.

2.1 Alcance del objeto

El contratista se obliga para con la Lotería de Medellín a desarrollar un estudio técnico integral de rediseño institucional y modernización administrativa, orientado a optimizar la cadena de valor y asegurar la sostenibilidad del monopolio rentístico. El alcance se ejecutará bajo un enfoque de innovación pública y liderazgo organizacional, estructurado en las siguientes fases y componentes técnicos: El enfoque comercial atraviesa las tres fases: el diagnóstico, el modelamiento de la cadena de valor y el rediseño de la estructura deberán dar cuenta de la capacidad de la Entidad para comercializar sus productos y competir en el mercado de juegos de suerte y azar.

FASE 1: Diagnóstico estratégico y auditoría de capacidades.

Esta fase proveerá la línea base técnica para identificar las brechas de competitividad y eficiencia de la estructura actual.

- **Diagnóstico de madurez organizacional:** Evaluación de la arquitectura actual frente a los desafíos del mercado de juegos de suerte y azar, analizando la capacidad de respuesta de la planta de cargos ante la transformación digital.
- **Análisis de gobernanza de datos y eficiencia:** Auditoría de los flujos de información para decisiones comerciales y evaluación del cumplimiento de los indicadores de gasto, identificando ineficiencias operativas que impactan la rentabilidad social.
- **Evaluación de idoneidad y brechas de liderazgo:** Medición de las capacidades de dirección y perfiles técnicos mediante instrumentos estandarizados y validados para el contexto colombiano, con el fin de cuantificar las necesidades de talento especializado para las nuevas unidades de negocio.

FASE 2: Modelamiento de arquitectura y análisis de cargas laborales.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñará la nueva configuración institucional bajo criterios de optimización y trazabilidad.

- **Modelamiento del flujo de valor End-to-End (E2E):** Diseño de la cadena de valor que articule de manera transversal la planeación de juegos, la operación comercial, la gestión de premios y las transferencias a la salud, eliminando silos funcionales y puntos de fricción.

- **Estudio técnico de cargas de trabajo (metodología DAFP):** Ejecución de la medición técnica de cargas laborales conforme al Decreto 1083 de 2015, determinando la dimensión óptima y necesaria de la planta de empleos (fija y/o temporal) requerida para la operación.
- **Estructuración de competitividad salarial:** Elaboración de la propuesta de escala salarial sustentada en un análisis de mercado comparativo, garantizando la sostenibilidad financiera y la atracción de talento de alto impacto.

FASE 3: Normalización jurídica e instrumentos de sostenibilidad.

Construcción de los soportes técnicos y legales definitivos para la adopción soberana por parte de la Junta Directiva.

- **Actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales:** Documento técnico que alinee cada rol con el propósito de la cadena de valor, incorporando perfiles por competencias y responsabilidades frente al control interno.
- **Soporte documental para la formalización:** Entrega de los proyectos de actos administrativos (Acuerdos y Resoluciones) debidamente motivados y fundamentados en los estudios técnicos previos para la adopción de la nueva estructura.
- **Protocolo de transferencia y gestión del cambio:** Entrega de un plan estratégico de apropiación organizacional que incluya las recomendaciones metodológicas (basadas en modelos de aprendizaje experiencial) para asegurar la transición exitosa y la sostenibilidad del nuevo modelo administrativo.

Así mismo, se generarán recomendaciones para integrar los resultados del proyecto con el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, el Código de Buen Gobierno y el marco normativo vigente aplicable a la entidad, garantizando consistencia técnica, trazabilidad y viabilidad institucional.

3. INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO

El proyecto se desarrollará bajo los principios de la gerencia pública moderna y la innovación organizacional, con el objetivo de dotar a la Lotería de Medellín de una estructura administrativa ágil, eficiente y competitiva.

La metodología propuesta trasciende el análisis de personal convencional, integrando un enfoque de arquitectura organizacional y transferencia de conocimiento, garantizando que los resultados sean técnica, jurídica y financieramente viables para el cumplimiento misional de la Entidad.

La ejecución técnica se fundamentará en tres pilares estratégicos:

1. El estudio técnico de rediseño se ceñirá estrictamente a las guías y herramientas definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Se aplicarán instrumentos estandarizados para la medición de cargas de trabajo (Decreto 1083 de 2015), asegurando que la propuesta de planta de

personal responda a una necesidad real del servicio y respete los indicadores de eficiencia del gasto (tope 15% CNJSA).

2. A diferencia de un rediseño estático, se empleará un modelamiento de flujos de valor con énfasis prioritario en el flujo comercial "End-to-End" (E2E). Este enfoque permitirá identificar interfaces, eliminar silos funcionales y detectar puntos de fricción entre las áreas comercial, operativa, financiera y de tecnologías de la información, garantizando que la nueva estructura soporte de manera fluida las nuevas unidades de negocio y canales digitales de la Entidad.
3. Como soporte científico para la toma de decisiones, se establecerá una línea base de capacidades de dirección mediante instrumentos estandarizados de medición (como el cuestionario de liderazgo MLQ de validez científica). Esto permitirá identificar brechas de idoneidad y proponer perfiles técnicos especializados que aseguren la gobernanza de datos y la analítica comercial necesaria para el liderazgo sectorial de la Lotería de Medellín.

Para la ejecución de estas especificaciones, el contratista deberá:

1. Conformar y coordinar mesas de trabajo con un equipo representativo de la Entidad para garantizar que la recolección, análisis y validación de la información técnica refleje la realidad operativa de la Lotería de Medellín.
2. Entregar los registros técnicos, memorias de cálculo y actas de validación firmadas por los responsables de cada dependencia, que sirvan de soporte irrefutable para el estudio de cargas laborales.
3. Elaborar el documento final de Estudio Técnico de Justificación y los borradores de actos administrativos (Acuerdos y Resoluciones) con el rigor jurídico necesario para su presentación ante la Junta Directiva.
4. Diseñar un plan estratégico de gestión del cambio, fundamentado en modelos de aprendizaje organizacional (como el de David Kolb o similares), que sirva de hoja de ruta para que la Entidad lidere la apropiación del nuevo modelo administrativo y el fortalecimiento de su cultura organizacional.

3.1 Recurso humano requerido

Para la ejecución del objeto contractual, el contratista deberá garantizar un equipo de trabajo interdisciplinario de alto nivel, con calidades académicas y experiencia profesional que aseguren la suficiencia técnica del estudio.

La conformación mínima recomendada del equipo será la siguiente:

Director del Proyecto (1)

- **Perfil Académico:** Profesional en áreas de la Administración, Economía, Ingeniería, Derecho o Ciencias Sociales, con título de posgrado en áreas relacionadas con la Gestión Pública, Gobierno, Dirección de Empresas o Desarrollo Organizacional.

- **Experiencia:** Mínima de cinco (5) años en la dirección o coordinación de proyectos de consultoría relacionados con el rediseño institucional, modernización administrativa o fortalecimiento organizacional en entidades del sector público o privado de mediana y gran escala.

Experto en rediseño institucional y/o gestión pública (1)

- **Perfil Académico:** Profesional con posgrado en Administración Pública, Gestión del Talento Humano o Derecho Administrativo o afines.
- **Experiencia:** Mínima de cuatro (4) años en la aplicación de las guías y metodologías del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la elaboración de estudios de cargas laborales, manuales de funciones y proyectos de actos administrativos.

Experto en arquitectura de procesos y estrategia (1)

- **Perfil Académico:** Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o áreas afines, con posgrado en Gerencia de Procesos, Calidad o Inteligencia de Negocios.
- **Experiencia:** Mínima de tres (3) años en el modelamiento de flujos de valor, preferiblemente bajo enfoques End-to-End (E2E) o metodologías ágiles, y en el diagnóstico de gobernanza de datos para la toma de decisiones comerciales.

Experto en Desarrollo Humano y Gestión del Cambio (1)

- **Perfil Académico:** Profesional en Psicología, Sociología o Administración, con posgrado en Gestión Humana, Liderazgo o Comportamiento Organizacional.
- **Experiencia:** Mínima de tres (3) años en el diseño de planes de transformación cultural y medición de capacidades de dirección y liderazgo. Deberá acreditar conocimiento en la aplicación de instrumentos estandarizados de medición de liderazgo (tipo MLQ de validez científica) y modelos de aprendizaje organizacional (tipo Kolb o esquemas de transferencia de conocimiento análogos).

Soporte jurídico especializado (1)

- **Perfil Académico:** Abogado con posgrado en Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Contratación Estatal o áreas afines.
- **Experiencia:** Mínima de tres (3) años en el asesoramiento legal para la creación de plantas de empleos y/o redacción de actos administrativos motivados bajo el régimen de carrera administrativa y la normativa territorial.

3.2 Razones por las cuales la Lotería de Medellín no puede desarrollar directamente el objeto

De conformidad con lo establecido en el Artículo 2.2.12.1.2.1 del Decreto 1083 de 2015 y el Artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, la Lotería de Medellín determina la imposibilidad de ejecutar directamente el objeto contractual basándose en los siguientes criterios funcionales y técnicos:

- **Especialidad técnica del objeto:** El rediseño organizacional y el estudio de cargas laborales requieren la aplicación de metodologías especializadas de arquitectura organizacional, analítica de datos y modelamiento de procesos, así como instrumentos de medición científica que no hacen parte del core operativo ni de la capacidad técnica instalada de la Entidad.
- **Necesidad de independencia técnica:** La intervención de un tercero experto garantiza la objetividad e imparcialidad en el diagnóstico, evitando posibles conflictos de interés en decisiones que impactan directamente la estructura organizacional y la planta de personal.
- **Eficiencia administrativa:** La ejecución del objeto contractual exige una dedicación técnica intensiva que podría afectar la continuidad de la operación misional si fuese asumida por el personal de planta.
- **Respaldo técnico para validación externa:** La participación de una firma o institución especializada fortalece la validez técnica del estudio ante el DAFP, la Junta Directiva y los órganos de control, reduciendo el riesgo de objeción o nulidad en eventuales reformas de planta.

La participación de una firma consultora o institución de educación superior de alta trayectoria dota al estudio de un "respaldo de idoneidad" que facilita la validación de los productos ante las instancias de control y la propia Junta Directiva, minimizando el riesgo de nulidad o fallos técnicos en la implementación.

Beneficios de contratar un tercero:

La vinculación de una entidad externa especializada para este proceso garantiza a la Lotería de Medellín la incorporación de un conocimiento técnico de vanguardia y una experiencia probada en procesos de transformación institucional de alta complejidad.

Al delegar el estudio en un tercero independiente, se asegura la objetividad y neutralidad en el diagnóstico organizacional, la medición de cargas laborales y la definición de perfiles, eliminando sesgos internos y garantizando que la nueva estructura responda estrictamente a criterios de eficiencia y creación de valor público.

Asimismo, la entidad se beneficia de una dedicación exclusiva por parte del equipo consultor, lo que permite cumplir con los cronogramas establecidos sin generar traumatismos en la operación misional ordinaria de los servidores de planta. Finalmente, este esquema facilita la transferencia de conocimiento mediante metodologías de innovación y liderazgo que fortalecen la capacidad institucional a largo plazo.

Entidades con las que se puede contratar:

De conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, los estudios técnicos que soporten las reformas de las plantas de personal pueden ser elaborados por las propias entidades, por la Escuela Superior de

Administración Pública (ESAP), por universidades públicas o privadas que acrediten ser consultoras especializadas en la materia.

En el caso de la Lotería de Medellín, dada su naturaleza de Empresa Industrial y Comercial del Estado y los retos de su modelo de negocio, resulta técnica y administrativamente conveniente la vinculación de una Institución de Educación Superior con acreditación de alta calidad, que integre el rigor académico con la práctica empresarial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del rediseño.

Relación de documentos que sirvieron de sustento para elaborar el estudio:

Para la estructuración del presente estudio de conveniencia y oportunidad, se han tomado como referencia las siguientes disposiciones legales y administrativas:

- Decreto departamental 819 de 1996.
- Ordenanza 017 de 2008.
- Plan de desarrollo departamental.
- Lineamientos y plan estratégico de la entidad.
- Acuerdos de la Junta Directiva
- Actos administrativos de la actual estructura, planta de cargos, y manual de funciones.
- Manual de procesos.
- Manual de calidad.
- Manual de contratación.
- Manual de supervisión e interventoría.
- Reglamento interno de trabajo.
- Convención colectiva de trabajo.
- Resoluciones sobre comités internos: contratación, billetería, conciliación, bienestar laboral, cartera, archivo, plan de premios, convivencia, Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo "COPASST" y control de cambios. Comité de Coordinación de Control Interno."

4. OBLIGACIONES

4.1 Obligaciones generales del contratista

a) Obrar con lealtad, responsabilidad y buena fe, garantizando la excelencia técnica en la ejecución del contrato.
b) Cumplir con el objeto y el alcance detallado, presentando informes mensuales de avance y soportes documentales al supervisor.
c) Acatar las observaciones del supervisor para asegurar que los productos se ajusten a la realidad institucional.
d) Actuar como asesor proactivo, formulando alertas tempranas y recomendaciones sobre riesgos normativos o comerciales detectados.
e) Garantizar el cumplimiento del pago de aportes a seguridad social y parafiscales.
f) Mantener indemne a la Entidad frente a cualquier reclamación derivada de la ejecución de sus servicios o de su personal.

g) Guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información sensible del monopolio rentístico y el talento humano conocida durante el contrato.
h) Liderar y asistir a las mesas de trabajo, comités técnicos y sesiones de Junta Directiva que se requieran.
i) Entregar a la Entidad las metodologías, herramientas y archivos editables utilizados para garantizar la trazabilidad del estudio.
j) Cumplir con las normativas y las políticas internas de la Lotería de Medellín que sean requeridas por la supervisión del contrato.
k) Presentar para la aprobación de la Junta Directiva de la entidad, los resultados o productos del objeto del contrato.
l) Las demás contenidas en la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, y normas concordantes vigentes que sean aplicables, y aquellas obligaciones que se desprendan de la naturaleza contractual.

4.2 Obligaciones específicas del contratista

Las obligaciones específicas del contratista se detallan a continuación, integrando el rigor normativo exigido, la visión estratégica de las propuestas recibidas y el blindaje técnico necesario para garantizar que el producto final sea un insumo de alta calidad para la toma de decisiones:

a) Diagnosticar y analizar con rigor técnico la estructura organizacional y funcional de la Lotería de Medellín, identificando las brechas existentes frente al modelo de negocio actual y los retos de la transformación digital del sector.
b) Analizar la cadena de valor institucional bajo un enfoque integral que conecte los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, garantizando el modelamiento del flujo comercial "End-to-End" (E2E) para eliminar silos operativos.
c) Evaluar el modelo de operación de la entidad y proponer la estructura administrativa, la planta de personal y la escala salarial que correspondan, asegurando que la propuesta sea financieramente sostenible y cumpla estrictamente con el tope máximo del 15% para gastos de administración dictado por el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA).
d) Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios actuales y proponer su ajuste cuando sea necesario, garantizando que se alineen con los parámetros de la Ley 80 de 1993 y la jurisprudencia de las Altas Cortes (Sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012) sobre la formalización del empleo público.
e) Elaborar con absoluta solvencia jurídica los proyectos de actos administrativos (Acuerdos y Resoluciones) necesarios para la adopción de la nueva estructura, la creación de la planta de empleos y la distribución de los mismos en las diferentes dependencias.
f) Actualizar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales bajo la metodología del DAFP, asegurando que cada perfil esté alineado con la efectividad operativa, la rendición de cuentas y los objetivos misionales de la entidad.
g) Realizar el levantamiento y validación de las cargas de trabajo de todas las dependencias, utilizando herramientas técnicas que permitan un análisis cuantitativo y cualitativo preciso, debiendo entregar las actas de validación debidamente firmadas por cada responsable de área.

h) Evaluar la incidencia de las nuevas funciones, metas o unidades estratégicas de negocio (como el manejo de incentivos de premio inmediato y canales virtuales) en relación con los productos, servicios y cobertura institucional.
i) Diagnosticar la capacidad de la entidad para el uso de información en decisiones comerciales (gobernanza de datos y KPIs) y proponer los habilitadores organizacionales necesarios para fortalecer la analítica de datos.
j) Definir y suministrar un cronograma de trabajo detallado que incluya las fases de diagnóstico, diseño y entrega de productos, garantizando la trazabilidad de cada actividad.
k) Entregar un estudio técnico definitivo que contenga la metodología aplicada, las herramientas de medición utilizadas y los anexos del levantamiento de cargas por cada proceso, de acuerdo con los instrumentos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
l) Realizar talleres de validación institucional de los perfiles, funciones y propuestas de rediseño con los niveles directivos y técnicos antes de la entrega final de los productos.
m) Suministrar un protocolo o plan estratégico de gestión del cambio y recomendaciones de liderazgo adaptativo, fundamentado en modelos de aprendizaje experiencial, para asegurar la sostenibilidad y apropiación de la nueva estructura organizacional por parte de los servidores públicos.
n) Entregar los registros de asistencia y las memorias técnicas de todas las actividades, mesas de trabajo y sesiones de validación realizadas durante la ejecución del contrato.

4.3 Obligaciones de la Entidad contratante

a) Suministrar oportunamente el acceso a la información comercial, financiera, técnica y administrativa necesaria para el diagnóstico (informes de ventas, manuales actuales, estados financieros).
b) Designar un equipo técnico de enlace en cada dependencia para facilitar el levantamiento de información y la validación de cargas laborales.
c) Garantizar la disposición y participación activa de los servidores públicos en las entrevistas, encuestas y mesas de trabajo programadas.
d) Ejercer la supervisión integral del contrato y realizar los pagos conforme al cumplimiento de los hitos y entregables establecidos.
e) Facilitar los espacios físicos o plataformas virtuales para el desarrollo de las actividades conjuntas.
f) Gestionar ante la Junta Directiva los espacios necesarios para la presentación y validación de los productos de la consultoría.

5. FUNDAMENTOS JURÍDICOS QUE SOPORTAN LA MODALIDAD DE SELECCIÓN

La naturaleza jurídica de la Lotería de Medellín, como Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) del orden departamental, le otorga una autonomía administrativa y financiera que se ejerce conforme a los actos que la rigen. De acuerdo con la Ley 489 de 1998, la entidad desarrolla actividades de gestión económica bajo las reglas del derecho privado; no obstante, sus contratos se sujetan estrictamente a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de las Entidades Estatales (Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007).

El artículo 93º de la Ley 489 de 1998 establece que los contratos que celebren las EICE para el cumplimiento de su objeto se sujetarán a las disposiciones del Estatuto General de Contratación. Así mismo, el artículo 115 regula lo referente a las plantas globales y la distribución de cargos para atender las necesidades del servicio con eficacia y eficiencia.

De acuerdo con el artículo vigésimo primero del Decreto Ordenanzal 819 de 1996, los contratos que celebre la Beneficencia de Antioquia -hoy Lotería de Medellín- para el cumplimiento de sus objetivos y funciones se someterán al derecho privado y se regirán por las disposiciones comerciales y civiles correspondientes, no obstante, los contratos de obra, consultoría, prestación de servicios, encargos fiduciarios y fiducia pública se regirán por las disposiciones generales del Estatuto General de la Contratación de la Administración Pública.

Considerando lo anterior, al proceso de la referencia le es aplicable la modalidad de selección definida en la Ley 1150 de 2007 como CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO. De tal manera que, de acuerdo con la descripción del objeto a contratar, que corresponde a una consultoría de estudios de diagnóstico y rediseño institucional, atendiendo a su naturaleza y a la normatividad vigente, este proceso se rige por el numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 219 del Decreto Ley 019 de 2012, y por los artículos 2.2.1.2.1.3.1 y siguientes del Decreto 1082 de 2015, que reglamentan esta modalidad de selección.

De conformidad con lo previsto en el numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, se trata de un CONTRATO DE CONSULTORÍA, por corresponder a lo previsto en el primer inciso del numeral citado, el cual establece que "Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión".

En este orden de ideas y de acuerdo con lo consagrado en el numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 219 del Decreto Ley 019 de 2012, el procedimiento que debe adelantarse para este tipo de contratos es el concurso de méritos, que corresponde a la modalidad prevista para la selección de consultores o proyectos y que se encuentra reglamentada en los artículos 2.2.1.2.1.3.1 y siguientes del Decreto 1082 de 2015.

Incentivos en la presente contratación: el artículo 34 de la Ley 2069 de 2020 modificó el artículo 12 de la Ley 1150 de 2007, sobre promoción del desarrollo en la contratación pública, el cual quedó así:

> *"(...) **Artículo 12. Promoción del desarrollo en la contratación pública.** De conformidad con lo dispuesto en los artículos 13, 333 y 334 de la Constitución Política, el Gobierno Nacional definirá las condiciones y los montos de acuerdo con los compromisos internacionales vigentes, para que, en desarrollo de los Procesos de Contratación, las Entidades Estatales indistintamente de su régimen de contratación, los patrimonios*

autónomos constituidos por Entidades Estatales y los particulares que ejecuten recursos públicos, adopten en beneficio de las Mipyme, convocatorias limitadas a estas en las que, previo a la Resolución de apertura del proceso respectivo, se haya manifestado el interés de por lo menos dos (2) Mipyme.

(...) En todo caso, se deberá garantizar la satisfacción de las condiciones técnicas y económicas requeridas en el Proceso de Contratación. De igual forma, en los pliegos de condiciones dispondrán, de mecanismos que fomenten en la ejecución de los contratos estatales la provisión de bienes y servicios por población en pobreza extrema, desplazados por la violencia, personas en proceso de reintegración o reincorporación y, sujetos de especial protección constitucional en las condiciones que señale el reglamento; siempre que se garanticen las condiciones de calidad y cumplimiento del objeto contractual."

En este marco, el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 (modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012) exige que toda reforma de planta deba fundarse en estudios técnicos de modernización elaborados por personal especializado, garantizando el mejoramiento organizacional.

5.1 Justificación de la modalidad de Concurso de Méritos

En consecuencia, el proceso se adelantará bajo la modalidad de Concurso de Méritos Abierto, conforme al numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, al numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 219 del Decreto Ley 019 de 2012, y a los artículos 2.2.1.2.1.3.1 y siguientes del Decreto 1082 de 2015.

Dado que el objeto contractual corresponde a una consultoría especializada de alta carga intelectual, la selección se fundamentará prioritariamente en la calidad técnica, metodología, experiencia del equipo de trabajo y coherencia del plan de ejecución, siendo el factor económico un criterio complementario y no determinante, en concordancia con los principios de selección objetiva.

La aplicación del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública está expresamente prevista en el régimen propio de la Entidad. El artículo 43 del Manual de Contratación (Acuerdo 05 de 2018, no modificado en este punto por los Acuerdos 02 de 2019 y 03 de 2022) dispone:

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

Esta remisión concuerda con el artículo 21 del Decreto Ordenanzal 819 de 1996 y con el parágrafo 1 del artículo 1 del mismo Manual. De ella se siguen dos consecuencias: la escogencia del consultor se rige íntegramente por el Estatuto General, de modo que las causales de contratación directa del artículo 38 del Manual no son aplicables a este contrato; y la modalidad procedente es el

concurso de méritos, pues el numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 la reserva para la selección de consultores.

La necesidad que se satisface tiene, a su vez, soporte legal y reglamentario expreso. El artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, exige que las reformas de planta se motiven en necesidades del servicio o en razones de modernización y se funden en estudios técnicos; y los artículos 2.2.12.1 y 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015, adicionados por el Decreto 498 de 2020, exigen que tales estudios contemplen el análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo, la evaluación de la prestación de los servicios y la evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos, con metodologías de diseño organizacional y ocupacional. A ello se suma la obligación convencional de la cláusula 18 de la convención colectiva 2023-2027.

Adicionalmente, el rediseño institucional no es la prestación de un servicio simple o estandarizado; requiere una alta carga intelectual, el uso de instrumentos de medición (tipo MLQ, Kolb o equivalentes) y el análisis de flujos comerciales End-to-End (E2E).

El Concurso de Méritos es la modalidad legalmente diseñada para priorizar la calidad técnica y la experiencia del consultor sobre el menor precio. Bajo esta modalidad, la Lotería de Medellín podrá evaluar con rigor la metodología propuesta, el equipo humano (conforme a los perfiles de alta especialidad definidos) y la coherencia del plan de trabajo, garantizando que el estudio resultante tenga la solidez necesaria para ser validado ante el DAFP y aprobado por la Junta Directiva. Al acudir al Concurso de Méritos, se garantiza la libre concurrencia de Instituciones de Educación Superior y firmas consultoras de reconocida trayectoria.

Los requisitos habilitantes y los factores de evaluación del presente proceso se definieron con fundamento en el Análisis del Sector elaborado por la Entidad conforme a los artículos 2.2.1.1.1.6.1 y 2.2.1.1.1.6.2 del Decreto 1082 de 2015, documento que hace parte integral de los estudios y documentos previos.

Los intervinientes en la etapa precontractual certifican que el presente proceso de selección se proyecta de conformidad con la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, la Ley 1474 de 2011, el Decreto 1082 de 2015 y el artículo 43 del Manual de Contratación (Acuerdo 05 de 2018), que remite la consultoría al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

5.2 Análisis de alternativas y ratificación de la modalidad

Durante la estructuración del proceso, en mayo y junio de 2026, regía la restricción de contratación directa del artículo 33 de la Ley 996 de 2005, que expiró con la segunda vuelta presidencial del 21 de junio de 2026. Expirada la restricción, la Entidad examinó otras vías: el convenio de asociación con la Universidad EAFIT (artículo 96 de la Ley 489 de 1998 y Decreto 092 de 2017), descartado porque la Universidad manifestó no poder comprometer el aporte en dinero del treinta por ciento (30%) exigido para la celebración directa y porque el objeto, al comportar entregables específicos y

una contraprestación directa a favor de la Entidad, es conmutativo y no asociativo; las causales de contratación directa del artículo 38 del Manual de Contratación, inaplicables a la consultoría por la remisión del artículo 43 al Estatuto General; y el contrato interadministrativo con una universidad pública o con la Escuela Superior de Administración Pública (literal c del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007), que resulta viable pero sacrifica la pluralidad de oferentes que acredita el estudio de mercado.

Evaluadas las alternativas, la Entidad ratifica la modalidad de Concurso de Méritos Abierto por las siguientes razones: (i) garantiza la libre concurrencia y la pluralidad de oferentes, permitiendo la participación tanto de instituciones de educación superior públicas y privadas como de firmas consultoras especializadas, lo que maximiza la probabilidad de obtener la mejor calidad técnica; (ii) otorga mayor transparencia y legitimidad al estudio que servirá de fundamento a la reforma de la planta de personal, blindándolo ante el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Junta Directiva y los órganos de control; y (iii) evita cualquier percepción de direccionamiento, considerando que dos de las entidades que presentaron cotización en el estudio de mercado son entidades públicas susceptibles de contratación interadministrativa.

El proceso se adelanta bajo la modalidad de Concurso de Méritos Abierto.

5.3 Sistema de preferencias en favor de las personas con discapacidad (Decreto 287 de 2026)

La Entidad efectuó el análisis de pertinencia de las medidas que integran el Sistema de Preferencias en favor de las Personas con Discapacidad, reglamentado por el Decreto 287 del 19 de marzo de 2026 (modificatorio de los artículos 2.2.1.2.4.2.6., 2.2.1.2.4.2.7. y 2.2.1.2.4.2.8. del Decreto 1082 de 2015) y precisado por la Circular Externa 003 de 2026 de la Agencia Nacional de Contratación Pública — Colombia Compra Eficiente. Dicho sistema resulta aplicable al presente proceso por cuanto la resolución de apertura no había sido expedida al 20 de marzo de 2026. Del análisis se concluye lo siguiente, distinguiendo cada una de las medidas:

a) Herramientas de planeación para procesos inclusivos (artículo 2.2.1.2.4.2.7.2): como resultado del análisis técnico, jurídico y del sector, se determina que no resulta procedente incorporar la división en lotes, la realización de ferias inclusivas ni criterios sociales adicionales orientados específicamente a emprendimientos y empresas de personas con discapacidad, toda vez que dichas medidas no guardan conexidad directa con el objeto ni generan valor para su ejecución integral y unitaria.

Lo anterior obedece a que el proceso requiere capacidades técnicas, operativas, logísticas y experiencia específicas en actividades para realizar la reestructuración de la planta de empleados de la entidad, por lo que, en consecuencia, la fragmentación del proceso o la adopción de medidas diferenciales podrían afectar la correcta ejecución técnica, la coordinación operativa y el resultado integral del proyecto.

b) Criterios habilitantes diferenciales (artículo 2.2.1.2.4.2.7.3): el pliego de condiciones incorporará criterios habilitantes diferenciales en favor de los emprendimientos y empresas de personas con discapacidad, definidos a partir del análisis del sector, sin comprometer el cumplimiento adecuado del objeto contractual.

c) Puntaje adicional (artículo 2.2.1.2.4.2.7.4): en cumplimiento de la norma, que lo hace obligatorio en la modalidad de concurso de méritos, el pliego otorgará un puntaje adicional equivalente al dos por ciento (2%) del total de los puntos del proceso al proponente que acredite la vinculación laboral de personas con discapacidad en su planta de personal conforme a la tabla reglamentaria, o su condición de emprendimiento o empresa de personas con discapacidad, sin que ambas condiciones sean acumulables.

d) Condiciones especiales de ejecución (artículo 2.2.1.2.4.2.7.5): previo análisis de conveniencia y oportunidad, la Entidad evaluará la incorporación en la minuta contractual de al menos una condición especial de ejecución orientada a la inclusión, compatible con la naturaleza intelectual del objeto.

No obstante, la Entidad garantizará el cumplimiento de los principios de igualdad, no discriminación e inclusión, así como la accesibilidad de los documentos del proceso, durante todas las etapas del proceso contractual, y mantendrá las demás medidas obligatorias previstas en la normativa vigente.

6. ANÁLISIS QUE SOPORTA EL VALOR ESTIMADO DEL CONTRATO (PRESUPUESTO OFICIAL)

Para la determinación del presupuesto oficial, se ha procedido a realizar el estudio de mercado correspondiente mediante el análisis de las cotizaciones allegadas por entidades de reconocida idoneidad en la materia, garantizando así los principios de economía, transparencia y selección objetiva.
A continuación, se detalla el sustento del valor estimado:

Propuesta	Entidad	Valor Cotización
A	Escuela Superior de Administración Pública	$386.930.182
B	Universidad EAFIT	$350.249.698
C	Universidad de Antioquia	$275.000.000
Valor promedio		$337.393.293,33

6.1 Determinación del valor estimado

Con el fin de establecer un presupuesto oficial que guarde correspondencia con los precios actuales del mercado y asegure la suficiencia de recursos para la ejecución integral del objeto contractual, se ha aplicado el método de promedio simple sobre las ofertas referenciadas:

- Suma de las cotizaciones: $1.012.179.880
- Promedio resultante: $337.393.293,33

Las tres cotizaciones referenciadas corresponden a propuestas técnicamente comparables en cuanto a su objeto, alcance, metodología y productos esperados, todas ellas orientadas a la elaboración del estudio técnico de rediseño organizacional bajo las guías del Departamento Administrativo de la Función Pública, lo que valida la aplicación del método de promedio simple para la determinación del presupuesto oficial. La diferencia en el plazo propuesto por una de las cotizantes (cinco meses frente a los seis meses del proceso) no afecta la comparabilidad de los precios, por tratarse de los mismos productos y alcance técnico; el plazo del contrato se fija en seis (6) meses por decisión de la Entidad para asegurar la profundidad del trabajo de campo.

La Entidad deja constancia de que los proponentes consultados presentan tratamientos tributarios distintos frente al Impuesto al Valor Agregado — en particular, las instituciones de educación superior pueden ostentar la calidad de no responsables del IVA en virtud del artículo 92 de la Ley 30 de 1992 —; por tal razón, y para garantizar la suficiencia presupuestal con independencia de la naturaleza jurídica del adjudicatario, el presupuesto oficial se fija como un valor integral máximo que absorbe la totalidad de los gravámenes que lleguen a causarse.

El proponente que resulte responsable del IVA deberá entender dicho impuesto incorporado dentro del valor total ofertado, sin que ello pueda dar lugar a una adición del presupuesto oficial.

En consecuencia, atendiendo a la necesidad de fijar una cifra que permita la pluralidad de oferentes y la participación de instituciones con acreditación de alta calidad, se define el presupuesto oficial en la suma de: **TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y TRES MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS M/CTE ($337.393.294).**

Se aclara que el valor antes mencionado se define como un presupuesto integral, el cual incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y todos los costos directos e indirectos necesarios para el cumplimiento del objeto y el alcance definidos en el presente estudio. En consecuencia, el proponente deberá tener en cuenta que dentro del valor global ofertado se entienden incorporados:

- Componente tributario: El IVA y todos los impuestos, tasas, contribuciones y gravámenes de carácter nacional y departamental que se deriven de la suscripción y ejecución del contrato de consultoría.
- Honorarios profesionales: La remuneración del equipo interdisciplinario de alta especialidad (Director, Expertos en Rediseño, Procesos, Gestión del Cambio y Soporte Jurídico).
- Costos operativos: Gastos administrativos, de desplazamiento, papelería y logística.
- Soportes técnicos: El costo de aplicación de instrumentos científicos de medición organizacional (tipo MLQ o equivalentes) y el procesamiento de la información recolectada.

Este presupuesto se encuentra alineado con la disponibilidad de recursos de la Entidad y constituye la base para el proceso de selección bajo la modalidad de Concurso de Méritos, asegurando que la Lotería de Medellín obtenga un producto técnico de alta calidad que permita optimizar su gestión institucional.

7. CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL (CDP)

Certificado de Disponibilidad Presupuestal N° 698 del 5 de noviembre de 2026, con cargo al rubro presupuestal 1.5.05.01.2.1.2.02.02.008.02.048, centro de costos 43, correspondiente a la vigencia fiscal 2026, por valor de TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y TRES MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS M/CTE ($337.393.294), cuya descripción corresponde textualmente al objeto a contratar.

8. JUSTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE SELECCIÓN QUE PERMITAN IDENTIFICAR LA OFERTA MÁS FAVORABLE PARA LA ENTIDAD.

Para la selección del contratista, y en atención a que la modalidad aplicable es el Concurso de Méritos, se tendrán en cuenta los siguientes criterios habilitantes y de evaluación, privilegiando la calidad técnica, la experiencia y la idoneidad del proponente sobre el factor económico.

REQUISITOS HABILITANTES.

La verificación de los requisitos habilitantes se efectuará conforme al artículo 6 de la Ley 1150 de 2007 y al Decreto 1082 de 2015, con la información que conste en firme en el Registro Único de Proponentes y los documentos exigidos en el pliego de condiciones.

8.1 Capacidad jurídica

Inscripción y clasificación en el RUP: El oferente deberá anexar el respectivo Certificado del Registro Único de Proponentes -RUP- expedido por la Cámara de Comercio correspondiente, con fecha de expedición no superior a UN (1) MES antes de la fecha de cierre del proceso. Para la verificación de los requisitos habilitantes y la evaluación de la oferta, el RUP debe estar en firme.

En caso de propuestas en consorcio o unión temporal, cada uno de sus integrantes deberá aportar este certificado.

Adicionalmente, de conformidad con la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y el Decreto reglamentario 1082 de 2015, Artículo 2.2.1.1.1.5.1. y siguientes, que regulan el Registro Único de Proponentes, para poder participar en el presente proceso de selección todos los proponentes deben acreditar la inscripción en el Registro único de Proponentes de la Cámara de Comercio y estar clasificado conforme la clasificación UNSPSC (Código de bienes y servicios), en la clase que se describe, correspondiente al tercer nivel del Clasificador, que es el nivel en el que el Registro Único de Proponentes inscribe la experiencia (numeral 1.4 del artículo 2.2.1.1.1.5.2 del Decreto 1082 de 2015):

Código	Nombre
801015	Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa (clase). Productos de referencia del objeto: 80101504, 80101506 y 80101511.

Las evaluaciones que se efectúen con base en el Registro Único de Proponentes –RUP-, serán realizadas únicamente con la información que se encuentre en este.

En el caso de formas asociativas como consorcios, uniones temporales u otras formas asociativas, **cada uno** de sus integrantes deberá estar inscrito según lo establecido anteriormente.

Carta de presentación de la propuesta: La carta de presentación de la propuesta debe ser diligenciada según el ANEXO Nº 1, dicho requisito tiene como finalidad que el proponente exprese de manera clara e inequívoca que conoce los términos del proceso de selección, que acepta sus condiciones y que cumple con los requisitos y exigencias de orden jurídico; razón por la cual debe ser debidamente suscrita por el proponente, el representante legal de la persona jurídica, por la persona designada para representar el consorcio o unión temporal, o apoderado, según sea el caso.

Declaración de estar exento de Inhabilidades e Incompatibilidades: Los proponentes no deben encontrarse incursos en causal de inhabilidad e incompatibilidad, consagradas en los Artículos 8º y 9º de la Ley 80 de 1993 y demás disposiciones constitucionales y legales vigentes sobre la materia; lo anterior, será declarado bajo la gravedad de juramento, el cual se entenderá prestado con la firma de la propuesta.

Autorización para presentar oferta y suscribir el futuro contrato a celebrar: En el evento en que las facultades del representante legal estén limitadas, de conformidad con lo previsto en el Certificado de Existencia y Representación Legal, se debe acreditar que las facultades del Representante Legal son suficientes para la presentación de la oferta.

Para tal efecto, se solicita indicar si las facultades del representante legal son suficientes para la presentación de la oferta, conforme a lo dispuesto en un artículo específico de sus estatutos sociales, en tal caso indicar qué artículo, o si responde a una autorización impartida por el órgano social competente, en tal caso, indicar el órgano social y el número del Acta de la reunión a través de la cual se impartió tal autorización.

Documento de constitución de consorcio o unión temporal: Si la propuesta es presentada por un consorcio o unión temporal se debe adjuntar a la propuesta, el documento de constitución, de conformidad con lo señalado en el Parágrafo 1º del Artículo 7º de la Ley 80 de 1993, dicho documento debe:

- Indicar en forma expresa si su participación es a título de consorcio o unión temporal, en este último caso, señalarán los términos y extensión de su participación en la oferta y en la ejecución del contrato, los cuales no podrán ser modificados sin el consentimiento previo y escrito de la Lotería de Medellín.
- Designar el representante del consorcio o unión temporal quien suscribirá la propuesta y el contrato, de resultar adjudicatario; señalar las reglas básicas que regularán las relaciones entre los miembros, así como su responsabilidad frente a todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y de la eventual ejecución del contrato.
- Indicar el término de duración del consorcio o unión temporal, el cual no podrá ser inferior a un (1) año adicional a la vigencia del contrato objeto del presente proceso.
- Cada uno de los integrantes de un consorcio o unión temporal deberá presentar, en forma individual, los documentos jurídicos y financieros solicitados, sin perjuicio del documento de constitución del consorcio o unión temporal.

NOTA: Los integrantes del consorcio o unión temporal, indicarán que el documento de conformación no contiene adiciones o modificaciones que varíen los términos y condiciones que en el mismo se expresan.

Certificado de Existencia y Representación Legal: Las personas jurídicas deberán presentar, en original, el Certificado de Existencia y Representación Legal con fecha de expedición no mayor a un (1) mes, anterior a la fecha límite de recepción de ofertas. El objeto social deberá estar acorde con el del objeto del contrato que se pretende contratar.

Si el OFERENTE es una persona natural propietaria de un establecimiento de comercio, deberá presentar un Certificado de Inscripción en el Registro Mercantil expedido por la Cámara de Comercio con fecha de expedición no mayor a un (1) meses contados a partir de la fecha de cierre del proceso, en donde conste la determinación de su actividad, la cual debe estar relacionada con el objeto del presente proceso de selección.

Fotocopia de la cédula de ciudadanía: Se debe adjuntar la fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal o de la persona natural, según fuere el caso.

Certificación sobre el cumplimiento de las obligaciones al Sistema de Seguridad Social y Aportes Parafiscales: El proponente deberá acreditar que se encuentra al día en el pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral (salud, pensiones y riesgos profesionales), y aportes parafiscales mediante certificación suscrita por el revisor fiscal y/o representante legal, en aquellos casos que sea procedente. De conformidad con lo dispuesto en la Ley 789 de 2002, cuando se trate de personas jurídicas, se deberá certificar que se han efectuado los pagos dentro de los últimos seis (6) meses anteriores a la fecha de cierre del proceso de selección.

Adicionalmente, cuando el proponente se encuentre exento de realizar el pago de aportes parafiscales (SENA e ICBF), deberá también realizar una manifestación suscrita por el revisor fiscal

y/o representante legal, que acredite su condición de beneficiario de dicha exoneración al cumplir con los presupuestos normativos del artículo 25 de la Ley 1607 de 2012 y Decreto 862 de 2013.

Cuando se trate de consorcio o uniones temporales, cada uno de sus miembros integrantes deberá aportar los certificados aquí exigidos.

En caso de que el proponente no tenga a su cargo personas vinculadas por medio de contrato laboral, la persona natural, el representante legal o revisor fiscal, según sea el caso, deberá anexar certificación manifestando tal situación.

Garantía de Seriedad del Ofrecimiento: 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 prorroga 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.

Fotocopia del Registro Único Tributario - RUT (actualizado): Presentar copia legible del Formulario de Registro Único Tributario – RUT, expedido por la DIAN, la información contenida en éste debe estar actualizada.

Certificado (SGSST): El proponente deberá presentar un certificado expedido por la ARL en el que conste que el proponente tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

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. Se deberá 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. Dicho certificado podrá ser acreditado por el oferente en su propuesta, y será verificado por la Lotería de Medellín de conformidad con el artículo 94 del Decreto 019 de 2012.

Registro de Deudores Alimentarios Morosos – REDAM, del representante legal de la empresa proponente.

8.2 Experiencia habilitante

El proponente, o cualquiera de los integrantes del proponente plural, deberá acreditar en el Registro Único de Proponentes una experiencia mínima de hasta cinco (5) contratos, totalmente ejecutados a la fecha de cierre, celebrados con entidades públicas o privadas, cuya sumatoria sea igual o superior al cien por ciento (100%) del presupuesto oficial, inscritos en la clase 801015 del Clasificador de Bienes y Servicios, y cuyo objeto o alcance comprenda estudios técnicos de rediseño organizacional, modernización institucional, cargas de trabajo o manuales de funciones. Las condiciones de acreditación, las reglas para proponentes plurales y las equivalencias documentales se establecen en el pliego de condiciones. No se exigirá antigüedad mínima de constitución del proponente, por no corresponder a un requisito habilitante legal y en garantía de la libre concurrencia (artículo 5 de la Ley 1150 de 2007).

8.3 Equipo mínimo de trabajo (habilitante)

El proponente deberá ofrecer como mínimo el siguiente equipo: un (1) Director o Asesor del estudio, con pregrado en Administración, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa o afines, posgrado en la modalidad de especialización o maestría en dichas áreas y cinco (5) años de

experiencia en proyectos de rediseño organizacional, reestructuración, gestión por procesos o cargas de trabajo; dos (2) Profesionales, uno de ellos abogado con posgrado y cinco (5) años de experiencia en derecho administrativo, régimen del servidor público o reformas administrativas; y un (1) Auxiliar de apoyo operativo con formación técnica en sistemas, administración o contaduría y dos (2) años de experiencia en recolección de información, medición de cargas laborales y procesamiento de datos. La experiencia del equipo se acreditará en términos de tiempo y pertinencia temática mediante certificaciones, sin exigencia de valor mínimo de los contratos certificados. La formación y experiencia adicional del equipo será objeto de puntaje conforme a los factores de evaluación.

8.4 Criterios habilitantes diferenciales

En cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.15 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 1860 de 2021) y del artículo 2.2.1.2.4.2.7.3 del mismo decreto (Decreto 287 de 2026), el pliego incorporará requisitos habilitantes diferenciales en favor de los emprendimientos y empresas de mujeres y de los emprendimientos y empresas de personas con discapacidad, definidos a partir del análisis del sector, junto con sus medios de acreditación.

8.5 Capacidad financiera

La capacidad financiera y la capacidad organizacional se verificarán con la información financiera con corte a 31 de diciembre de 2025 que conste en firme en el Registro Único de Proponentes, que constituye plena prueba de los indicadores (artículo 6 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015). Como soporte complementario para el análisis de la Subgerencia Financiera, el proponente aportará los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2025, presentados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o el marco normativo contable que le sea aplicable, firmados por el representante legal y el contador público (artículo 37 de la Ley 222 de 1995); si el proponente está obligado a tener revisor fiscal, deberán acompañarse del dictamen de los estados financieros (artículo 38 de la misma ley).

Entiéndase por estados financieros para este caso particular: 1) El Estado de Situación Financiera. 2) Estado de Resultados. 3) El estado de cambios en el patrimonio. 4) El estado de cambios en la situación financiera. 5) El estado de flujos de efectivo. 6) Notas a los estados Financieros.
El proponente deberá cumplir con los siguientes requisitos

Indicadores de Liquidez

Permiten medir la capacidad o disponibilidad de efectivo que tienen los proponentes para cancelar sus obligaciones de corto plazo; igualmente, permiten establecer la facilidad o dificultad que tienen dichas empresas para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

En los estados financieros deberá especificarse claramente el activo corriente y el pasivo corriente.
Los proponentes deben demostrar un índice de liquidez igual o mayor a uno punto dos (1,2).
El índice de liquidez (LIQ) se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez (LIQ)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Índice de endeudamiento:

El nivel de endeudamiento es un concepto que le permite a la entidad, establecer la relación entre los activos y las deudas para medir la solvencia económica del oferente. Asimismo, este indicador señala la proporción de los acreedores sobre el valor total de la empresa. Por lo tanto, a mayor índice de endeudamiento, mayor es la probabilidad del oferente de no poder cumplir con sus pasivos.
La Lotería de Medellín solicitará un nivel de endeudamiento, el cual debe ser menor o igual al treinta por ciento (30%).
Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de endeudamiento (NET)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Razón de cobertura de intereses:

Este indicador determina la capacidad que tiene una empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses), los cuales pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Por lo tanto, a mayor cobertura de intereses, menor es la probabilidad de que el Proponente incumpla sus obligaciones financieras.
La razón de cobertura de intereses busca determinar la capacidad que tienen los oferentes para cubrir, con las utilidades, los costos totales de sus obligaciones financieras.
Los proponentes deben demostrar un índice de razón de cobertura de intereses igual o superior a uno punto uno (1,1) o indeterminado.
Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Índice razón de cobertura de intereses (RCI)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gastos de intereses}}$$

Rentabilidad del Patrimonio:

La rentabilidad del patrimonio se mide como utilidad operacional sobre el patrimonio, que es la fórmula con la que el Registro Único de Proponentes certifica el indicador (numeral 4.1 del artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015); este indicador determina la rentabilidad del patrimonio del proponente, es decir, la capacidad de generación de utilidad operacional por cada peso invertido en el patrimonio.

A mayor rentabilidad sobre el patrimonio, mayor es la rentabilidad de los accionistas y mejor la capacidad organizacional del proponente.
Para fijar el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio, se verificará que los proponentes cuenten con un índice mayor o igual al dos por ciento (2%) para demostrar que generan la utilidad necesaria para el retorno sobre el patrimonio invertido en la empresa.
Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{La Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad del activo

La rentabilidad del activo se mide como utilidad operacional sobre el activo total, que es la fórmula con la que el Registro Único de Proponentes certifica el indicador (numeral 4.2 del artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015); determina la rentabilidad de los activos del proponente, es decir, la capacidad de generación de utilidad operacional por cada peso invertido en el activo.
A mayor rentabilidad sobre activos, mayor es la rentabilidad del negocio y mejor la capacidad organizacional del proponente. Este indicador debe ser siempre menor o igual que el de rentabilidad sobre patrimonio.
Para fijar el indicador de rentabilidad sobre los activos, se verificará que los proponentes cuenten con un índice mayor o igual al uno por ciento (1%) para demostrar que generan la utilidad necesaria para el retorno sobre los activos invertidos en la empresa.
Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{La Rentabilidad sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activo total}}$$

Nota: Para las propuestas en Consorcio, Unión Temporal u otra forma de asociación, se calculará la Capacidad Financiera de cada uno de sus integrantes, aplicando la fórmula de los indicadores descrita anteriormente. En este caso, la Capacidad Financiera del proponente será el promedio ponderado de acuerdo a la participación de cada uno de los proponentes.

8.6 Criterios de evaluación

Es indispensable que el proponente diligencie completamente los anexos 1 y 2, sin información adicional ni omitir ningún ítem requerido en los anexos, ya que esto no permitirá la comparación objetiva y la igualdad de condiciones con las demás propuestas, en consecuencia, la propuesta será descalificarla.

Propuesta Económica:

Con el fin de garantizar la escogencia de la oferta más favorable para la Lotería de Medellín y para los fines que se pretenden satisfacer con la contratación, y atendiendo a que el objeto a contratar corresponde a una consultoría especializada que se selecciona mediante Concurso de Méritos, la

evaluación de las propuestas se realizará sobre un total de mil (1.000) puntos, distribuidos en factores de calidad técnica que constituyen el criterio determinante de la adjudicación. El factor económico no otorga puntaje; opera únicamente como requisito de verificación, conforme se explica más adelante. La ponderación será la siguiente: De conformidad con el numeral 4 del artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, el precio no constituye factor de escogencia ni de ponderación.

a) Experiencia específica del proponente (300 puntos): Se evaluará la acreditación de contratos o proyectos ejecutados en estudios técnicos de rediseño organizacional, modernización institucional, estudios de cargas de trabajo o elaboración de manuales de funciones bajo metodologías del Departamento Administrativo de la Función Pública, preferentemente en entidades del sector público. Se asignará el máximo puntaje al proponente que acredite mayor número de certificaciones idóneas, conforme a la escala que se fije en el pliego de condiciones.

b) Calidad y coherencia de la metodología propuesta (250 puntos): Se valorará la solidez técnica del enfoque metodológico, su alineación con las guías del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la pertinencia de los instrumentos de medición propuestos para el análisis de cargas de trabajo, y la claridad con que la propuesta aborda el modelamiento de la cadena de valor y la actualización del manual de funciones.

c) Idoneidad y experiencia del equipo de trabajo (250 puntos): Se evaluarán las calidades académicas y la experiencia profesional del equipo interdisciplinario ofrecido, conforme a los perfiles mínimos definidos en el numeral de Recurso Humano Requerido del presente estudio. Se otorgará mayor puntaje al equipo que supere los mínimos exigidos en formación posgradual y experiencia específica acreditada.

d) Consistencia del plan y cronograma de trabajo (80 puntos): Se valorará la coherencia entre las fases propuestas, la distribución de actividades, los entregables y el plazo de ejecución, así como la trazabilidad y viabilidad del cronograma frente al alcance del objeto.

e) Apoyo a la industria nacional (100 puntos): en cumplimiento del artículo 2 de la Ley 816 de 2003 y su reglamentación, se asignará el puntaje al proponente que oferte servicios nacionales o de origen extranjero con trato nacional, equivalente al diez por ciento (10%) del total de puntos del proceso. Conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.9 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 680 de 2021) y al Análisis del Sector, el contrato no involucra bienes nacionales relevantes, por tratarse de un servicio intelectual; en consecuencia, el servicio se considerará nacional cuando sea prestado por personas naturales colombianas o residentes, por personas jurídicas constituidas en Colombia o por proponentes plurales conformados por ellas, que vinculen al contrato personal colombiano en una proporción no inferior al ochenta por ciento (80%) del personal profesional ofrecido. Los servicios extranjeros con trato nacional recibirán el mismo puntaje, y las ofertas extranjeras que incorporen componente colombiano de servicios profesionales recibirán cincuenta (50) puntos, en los términos del inciso segundo del artículo 2 de la Ley 816 de 2003.

f) Vinculación de personas con discapacidad (20 puntos): en cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.7.4 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 287 de 2026), se asignará un puntaje equivalente al dos por ciento (2%) del total de los puntos al proponente que acredite la vinculación laboral de personas con discapacidad conforme a la tabla reglamentaria, o su condición de emprendimiento o empresa de personas con discapacidad, condiciones no acumulables entre sí.

Umbral técnico mínimo. Solo integrarán el orden de elegibilidad las propuestas que obtengan un puntaje igual o superior a setecientos (700) puntos sobre mil (1.000) en la sumatoria de los factores a) a d), garantizando que la adjudicación recaiga sobre ofertas de calidad técnica suficiente.

Factores de desempate. En caso de empate en el puntaje total, se aplicarán, en su orden, los factores de desempate previstos en el artículo 35 de la Ley 2069 de 2020, acreditados conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.17 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 1860 de 2021) y a las precisiones del Decreto 287 de 2026 y de la Circular Externa 003 de 2026 de la ANCP-CCE, agotados los cuales se acudirá al método aleatorio que disponga el pliego.

Convocatoria limitada a Mipyme. Toda vez que el presupuesto oficial es inferior al umbral vigente para la vigencia 2026, el proceso podrá limitarse a Mipyme colombianas si al menos dos (2) de ellas lo solicitan a más tardar el día hábil anterior a la expedición del acto de apertura, en los términos de los artículos 2.2.1.2.4.2.2 y siguientes del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 1860 de 2021) y del artículo 34 de la Ley 2069 de 2020. El pliego regulará el procedimiento y los medios de acreditación de la condición de Mipyme.

Tratamiento del factor económico. De conformidad con la naturaleza del Concurso de Méritos, modalidad prevista en el numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, el precio no constituye factor de ponderación ni de adjudicación.

En esta modalidad la selección recae sobre la propuesta que obtenga el mayor puntaje técnico, por ser la de mejores condiciones de calidad e idoneidad para la Entidad. El componente económico será objeto únicamente de verificación: la propuesta económica del proponente ubicado en el primer lugar de elegibilidad se revisará para constatar que no supere el presupuesto oficial estimado y que sea consistente con el alcance técnico ofrecido. La propuesta económica que supere el presupuesto oficial será rechazada, y la que resulte artificialmente baja se someterá al procedimiento del artículo 2.2.1.1.2.2.4 del Decreto 1082 de 2015. Si la propuesta del primer elegible no supera la verificación, se continuará con el proponente ubicado en el siguiente lugar de elegibilidad, sin que haya lugar a negociación del precio ni a modificación de la oferta, en atención a la suspensión provisional de los numerales 3, 4 y 5 del artículo 2.2.1.2.1.3.2 del Decreto 1082 de 2015 decretada por el Consejo de Estado.

Adjudicación. El contrato se adjudicará al proponente que, habiendo acreditado la totalidad de los requisitos habilitantes de orden jurídico y financiero, obtenga el mayor puntaje en la sumatoria de

los factores técnicos de evaluación y cuya propuesta económica se encuentre dentro del presupuesto oficial.

En caso de presentarse una única oferta, esta será admisible siempre que cumpla la totalidad de los requisitos habilitantes, obtenga el puntaje técnico mínimo que se establezca en el pliego y satisfaga las condiciones del proceso, conforme a las reglas del Manual de Contratación de la Entidad.

9. RIESGOS PREVISIBLES IDENTIFICADOS, ESTIMADOS Y ASIGNADOS

El análisis de riesgos en los términos del numeral 6° del artículo 2.2.1.1.2.1.1., del Decreto 1082 de 2015, se encuentra en anexo al presente proceso. La Lotería de Medellín tomó como referencia la herramienta de valoración de riesgos contractuales, disponible en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación y el Manual de Riesgos de la Lotería de Medellín, para evaluar los riesgos que combinan la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento así:

Para establecer la **probabilidad** de los riesgos se tuvieron en cuenta las siguientes categorías:

	CATEGORIA		VALORACIÓN
PROBABILIDAD	Puede ocurrir excepcionalmente	Raro	1
	Puede ocurrir ocasionalmente	Improbable	2
	Puede ocurrir en cualquier momento futuro	Posible	3
	Probablemente va a ocurrir	Probable	4
	Ocurre en la mayoría de las circunstancias	Casi cierto	5

En cuanto al **impacto** que puede tener cada riesgo, se tuvo en cuenta una cualificación cualitativa y cualificación monetaria, utilizando las siguientes categorías de valoración:

IMPACTO					
Calificación cualitativa	Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto del contractual	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual
Calificación monetaria	Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato	Genera impacto sobre el valor del contrato entre el cinco por ciento (5%) y el quince por ciento (15%)	Incrementa el valor del contrato entre el quince por ciento (15%) y el treinta por ciento (30%)	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%)
Categoría	**Insignificante**	**Menor**	**Moderado**	**Mayor**	**Catastrófico**
Valoración	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Para la **Valoración del Riesgo** se deben multiplicar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo

IMPACTO					
Calificación cualitativa	Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto del contractual	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual
Calificación monetaria	Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato	Genera impacto sobre el valor del contrato entre el cinco por ciento (5%) y el quince por ciento (15%)	Incrementa el valor del contrato entre el quince por ciento (15%) y el treinta por ciento (30%)	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%)

	Categoría		Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
				1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Puede ocurrir excepcionalmente	Raro	1	1	2	3	4	5
	Puede ocurrir ocasionalmente	Improbable	2	2	4	6	8	10
	Puede ocurrir en cualquier momento futuro	Posible	3	3	6	9	12	15
	Probablemente va a ocurrir	Probable	4	4	8	12	16	20
	Ocurre en la mayoría de las circunstancias	Casi cierto	5	5	10	15	20	25

La categoría de los riesgos identificados son las siguientes:

Valoración	Categoría	Tratamiento
13 a 25	Extremo	Tratar el riesgo. Un riesgo situado en esta zona de la matriz significa que bajo ninguna circunstancia se deberá mantener, un riesgo con esa capacidad potencial de afectar la estabilidad de la empresa. Por ello estos riesgos requieren una atención inmediata o de alta Prioridad para buscar disminuir lo más pronto posible su afectación
7 a 12	Alto	Tratar el riesgo. Un riesgo situado en esta zona de la matriz significa que se requiere desarrollar acciones prioritarias a corto plazo para su gestión, debido al alto impacto que tendrían.
4 a 6	Medio	Retener el riesgo. Un riesgo situado en esta zona de la matriz significa que, aunque deben desarrollarse actividades para la gestión sobre el riesgo, tienen una prioridad de segundo nivel, pudiendo ser a mediano plazo. Se deben mantener los controles existentes y la responsabilidad de la gerencia es específica
1 a 3	Bajo	Retener el riesgo. Un riesgo situado en esta zona de la matriz significa que la combinación Probabilidad-Consecuencia no implica una gravedad significativa, por lo que no amerita la inversión de recursos y no requiere acciones adicionales para la gestión diferentes a las ya aplicadas en el riesgo. Se deben mantener los controles existentes y se administra con procedimientos rutinarios

De acuerdo con el documento Conpes 3714 la tipificación es *"el proceso de caracterización de los riesgos que puedan preverse en las diferentes etapas del contrato, agrupándolos dentro de diferentes clases que presenten características similares. Así, la tipificación de los riesgos previsibles podrá consistir en la identificación de los distintos riesgos que pueden ocurrir durante la ejecución del contrato y su incorporación en una clase si ella existe"*

La tipificación en el proceso contractual arrojó riesgos de los siguientes tipos:

a) De la naturaleza
b) Económico
c) Operacional
d) Regulatorio
e) Político
f) Tecnológico
g) Corrupción

La asignación del riesgo es el señalamiento que hace la Lotería de Medellín la parte contractual que deberá soportar total o parcialmente la ocurrencia de la circunstancia tipificada, asumiendo su costo y su atención. La asignación se realiza siguiendo la directriz del Conpes la cual indica que cada riesgo debe ser asumido por la parte que mejor lo pueda controlar y administrar. En este sentido el documento Conpes 3107 de 2001 señaló que "*Los principios básicos de la asignación de riesgos parten del concepto que estos deben ser asumidos: i) por la parte que esté en mejor disposición de evaluarlos, controlarlos y administrarlos; y/o; ii) por la parte que mejor disponga de los medios de acceso a los instrumentos de protección, mitigación y/o diversificación*".

Siguiendo la metodología de Colombia Compra Eficiente, a continuación, se identifican los riesgos del Proceso de Contratación en la etapa de ejecución cuando se evidencian aquellos previsibles.

CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CATEGORIA	MITIGACIÓN	TIPIFICACIÓN	ASIGNACIÓN	
General	Interno	Planeación	Contratación	Inadecuada elaboración de estudios previos de conveniencia y oportunidad y diseño de la futura contratación	No definir claramente en los estudios técnicos de las propuestas, la verificación de estudios de mercado, selección de proveedores, viabilidad financiera, que no satisfagan las necesidades de la entidad, afectar la gestión institucional y atrasar el proceso de adquisición de la futura contratación	2	4	8	Alto	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la Entidad es quien elabora los estudios previos debe tener claro la necesidad estatal y contar con la autorización de la Gerencia y el Comité de Contratación quienes aprueban los estudios técnicos y la documentación del contrato, así mismo se debe interactuar con jurídica para que el estudio quede ajustado a la modalidad contractual que le corresponde y a la normatividad vigente	Este riesgo se establece tomando la verificación cuidadosa de los documentos que debe aportar los técnicos y el oferente, definir un correcto objeto contractual y Elaborar un estudio de mercado de la necesidad que se pretende satisfacer, así mismo se debe contar con las herramientas como el SECOP como referente de mercado	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando claramente la necesidad del servicio
General	Interno	Planeación	Contratación	Inadecuada designación supervisión por falta de idoneidad del designado.	No realizar claramente la designación de supervisores y/o interventores de los contratos o convenios que suscriba la entidad, genera inadecuado seguimiento legal, financiero y técnico, lo que puede generar una indebida ejecución del objeto contractual.	4	4	16	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la Entidad es realizar la designación de parte de la Gerencia y notificarla, igualmente los supervisores de los contratos deberán estar cobijados en las pólizas de seguros de la entidad para tal fin.	Este riesgo se establece tomando como referente las Leyes: 80 de 1993 y manual de supervisión y/o interventoría de la Lotería de Medellín.	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo designando claramente al supervisor y/o interventor del contrato
General	Interno	Planeación	Contratación	Posibilidad de pérdida o daño en que incurre la Entidad por una acción u omisión de las personas naturales o jurídicas con vínculos legales o contractuales con el contratista	Pueden llevar a la pérdida de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan a sanción Financiera	4	5	20	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista es certificando bajo la gravedad del juramento que se entiende prestado con la firma del certificado de inhabilidades, impedimentos, incompatibilidades, conflicto de intereses	Este riesgo se establece tomando como referente las Leyes: 80 de 1993, 1150 de 2007, 1474 de 2011.	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo firmando el certificado de inhabilidades, impedimentos, incompatibilidades, conflicto de intereses
General	Interno	Planeación	Contratación	Posibilidad de pérdida o daño en que incurre la Entidad por una acción u omisión de las personas naturales o jurídicas con sanciones o deudas con el estado y las cuales se encuentren en el BDME (Boletín de deudores Morosos del Estado)	Pueden llevar a la pérdida de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan a sanción Financiera	4	5	20	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del contratista en certificando que no presenta sanciones o que se encuentre incluído en el BDME	Este riesgo se establece tomando como referente a lo expuesto por la Contaduría General de la República, de acuerdo con la Ley 901 de 2004, se incluyen a todos aquellos colombianos que tienen deudas con entidades del Estado superiores a seis meses y con un valor de más de cinco salarios mínimos legales vigentes	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo presentando certificado que no presenta sanciones o que se encuentre incluido en el BDME
General	Interno	Planeación	Contratación	Posibilidad de pérdida o daño en que incurre la Entidad por una acción u omisión de las personas naturales o jurídicas con sanciones correctivas de convivencia por parte de la Policía Nacional	Pueden llevar a la pérdida de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan a sanción Financiera	4	5	20	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del contratista en certificando que no presenta sanciones correctivas en el Sistema de Registro Nacional de Medidas Correctivas (RNMC)	Este riesgo se establece tomando como referente el Código Nacional de Policía en su Artículo 183, consecuencias por el no pago de multas, en su numeral 2 el cual reza: ser nombrado o ascendido en cargo público, numeral 4 el cual reza: contratar o renovar contrato con cualquier entidad del estado y numeral 5 que indica: obtener o renovar el registro mercantil en la cámara de comercio	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo presentando certificado expedido por el Sistema de Registro Nacional de Medidas Correctivas (RNMC)

General	Interno	Planeación	Contratación	Posibilidad de pérdida o daño en que incurre la Entidad por una acción u omisión de las personas naturales o jurídicas con inhabilidades por delitos sexuales contra menores	Pueden llevar a la pérdida de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan a sanción Financiera	4	5	20	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la Contratante es verificando que no se registre inhabilidad que el posible contratista no se encuentra inmerso en este delito	Este riesgo se establece tomando como referente la Ley 1918 del 12 de julio 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 de abril de 2019 "por medio del cual se reglamenta la Ley 1918 de 2018". Dicho certificado podrá ser acreditado por el oferente, y será verificado por la Lotería de Medellín de conformidad con el artículo 94 del Decreto 019 de 2012	Contratante	Se asigna a la Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando que no se registre inhabilidad que el posible contratista no se encuentra inmerso en este delito
General	Interno	Planeación	Contratación	Inadecuado tratamiento de los datos de las personas naturales o jurídicas y omisión de control del oficial de cumplimiento, de los con vinculos legales o contractuales con la Lotería de Medellín	Pueden llevar a la pérdida de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan a sanción	5	5	25	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la Contratante es verificando en las listas restrictivas la información como la debida Diligencia (SIPLAFT-FPADM) y el Contratista autorizando la consulta para su verificación de legalidad, que no se encuentra incurso en ninguna de ellas, ni los socios, ni tampoco la sociedad que representa, así mismo realizando el reporte de acuerdo con las directrices definidas por el CNJSA como un ROS y con el reporte a la UIAF.	Este riesgo se establece tomando como referente al Acuerdo 897 de 2026, como prevención y control de lavado de activos y de financiación del terrorismo LA/FT y el manual que 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 en la Lotería de Medellín, Ley Estatutaria 1581 de 2012 en materia de tratamiento de datos, 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 y Directiva N°6 de la PGN	Contratante	Se asigna a ambas partes por cuanto tienen la posibilidad de mitigar el riesgo firmando el certificado de consulta SIPLAFT-FPADM e igualmente denunciando ante la autoridad competente cualquier actividad sospechosa
General	Interno	Planeación	Contratación	Posibilidad de apropiabilidad del conocimiento intelectual (Explicito o Tácito) de la entidad, por parte de las personas naturales o jurídicas con vínculos legales contractuales	Pueden llevar a la pérdida patrimonial de conocimiento de la Entidad, así como, de imagen, publicidad negativa y desprestigio, las cuales conllevan sanciones legales	4	4	16	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratante es definiendo claramente en las obligaciones contractuales que se entiende que el conocimiento, documentos y todo lo relacionado con el contrato es de propiedad de la Lotería de Medellín	Este riesgo se establece tomando como referente las Leyes definida en la Constitución Política de Colombia en referencia a sobre derechos de autor y propiedad intelectual en Colombia y lo definido en la Política 15 de la Dimensión 6 de Gestión del Conocimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo definiendo claramente en las obligaciones contractuales la Propiedad del Conocimiento Intelectual de la Entidad
General	Externo	Ejecución	Contratación	Inadecuado análisis en la definiciones, requerimientos y experiencia para la realización del estudio e implementación para el proceso de rediseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín	Pueden llevar a la interrupción en el suministro y demandas por daños y perjuicios, así mismo no cumplir con los entregables objetos del contrato	3	5	15	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la contratante es definiendo los requerimientos establecidos, para que cumpla con las obligaciones establecidas del contrato y las necesidades de la Entidad	Este riesgo se establece tomando como referente el conocimiento que se tiene el contratista del estudio e implementación para el proceso de rediseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín.	Contratante y Contratista	Se asigna a ambas partes por cuanto tienen la posibilidad de mitigar el riesgo disponiendo de conocimiento, disponibilidad y confiabilidad para la entrega de los elementos
General	Interno	Planeación	Contratación	Podría presentarse el tráfico de influencias, (amiguismo, persona influyente y/o clientelismo).	Puede llevar a que se presenten contratos a personas permanentemente, conllevando a la no transparencia de los procesos de selección	5	5	25	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte la contratante, es que el secretario general seleccione el abogado para el proceso, que los estudios previos los realice el responsable del proceso con su equipo de apoyo, llevar a cabo las instrucciones impartidas en el Manual de Contratación y pasar la documentación al Comité de Contratación para su aprobación.	Este riesgo se establece tomando como referente los riesgos del PTEP, así como el Acuerdo 897 de 2026, como Prevención y Control de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo LA/FT y Código de Integridad, igualmente establecer los mecanismos de las recomendaciones de la Circular Conjunta 100-008 de 2020 Presidencia de la República	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando claramente los procedimientos establecidos

General	Interno	Planeación	Contratación	Podrían presentarse las disposiciones Técnicas en Pliegos de Condiciones hechos a la medida de una firma en particular	Puede llevar a que se presenten pliegos en beneficio personas o particulares, conllevando a la no transparencia de los procesos de selección	5	5	25	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte la contratante, es que el secretario general seleccione el abogado para el proceso, que los estudios previos los realice el responsable del proceso con su equipo de apoyo, llevar a cabo las instrucciones impartidas en el Manual de Contratación y pasar la documentación al Comité de Contratación para su aprobación.	Este riesgo se establece tomando como referente los riesgos del PTEP, así como el Acuerdo 897 de 2026, como Prevención y Control de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo LA/FT y Código de Integridad, igualmente establecer los mecanismos de las recomendaciones de la Circular Conjunta 100-008 de 2020 Presidencia de la República	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando claramente los procedimientos establecidos
General	Interno	Planeación	Contratación	Podría presentarse estudios previos o de factibilidad superficiales.	Puede llevar a que se presenten pliegos en beneficio personas o particulares, conllevando a la no transparencia de los procesos de selección	5	5	25	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte la contratante, es que el secretario general seleccione el abogado para el proceso, que los estudios previos los realice el responsable del proceso con su equipo de apoyo, llevar a cabo las instrucciones impartidas en el Manual de Contratación y pasar la documentación al Comité de Contratación para su aprobación.	Este riesgo se establece tomando como referente los riesgos del PTEP, así como el Acuerdo 897 de 2026, como Prevención y Control de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo LA/FT y Código de Integridad, igualmente establecer los mecanismos de las recomendaciones de la Circular Conjunta 100-008 de 2020 Presidencia de la República	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando claramente los procedimientos establecidos
General	Interno	Planeación	Contratación	Los pliegos de condiciones podrían hacerse a la medida de una firma en particular	Puede llevar a que se presenten pliegos en beneficio personas o particulares, conllevando a la no transparencia de los procesos de selección	5	5	25	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte la contratante, es que el secretario general seleccione el abogado para el proceso, que los estudios previos los realice el responsable del proceso con su equipo de apoyo, llevar a cabo las instrucciones impartidas en el Manual de Contratación y pasar la documentación al Comité de Contratación para su aprobación.	Este riesgo se establece tomando como referente los riesgos del PTEP, así como el Acuerdo 897 de 2026, como Prevención y Control de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo LA/FT y Código de Integridad, igualmente establecer los mecanismos de las recomendaciones de la Circular Conjunta 100-008 de 2020 Presidencia de la República	Contratante	Se asigna al Contratante por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo verificando claramente los procedimientos establecidos
General	Interno	Ejecución	Operacional	Incumplimiento en la afiliación riesgo laboral	Afecta el contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación	2	4	8	Alto	Una forma de Mitigar el riesgo por parte del Contratante es la de verificar oportunamente el pago de los aportes de riesgo laboral	Este riesgo se establece de acuerdo con el decreto 723 de 2013, el cual aplica a todas las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios, con entidades o instituciones públicas o privadas con una duración superior a un (1) mes y a los contratantes, conforme a lo previsto en el numeral 1 del literal a) del artículo 2° de la Ley 1562 de 2012	Contratista	Se asigna al Contratista por cuanto tienen la posibilidad de cumplir claramente con las obligaciones de ley
Específico	Externo	Ejecución	Operacional	Falta de vinculación oportuna o incumplimiento del pago al régimen de seguridad social integral y de salarios de los trabajadores	Problemas de los trabajadores para acceder a los servicios de salud requeridos	2	3	6	Medio	Una forma de mitigar este riesgo por parte de la Entidad es solicitando garantías para el cumplimiento del objeto contractual y pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales	Se establece el Proceso de Contratación analizando cada una de sus etapas desde la planeación hasta la liquidación y verificando el cumplimiento de normas relacionadas con la seguridad social	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo presentando paz y salvo

General	Externo	Ejecución	Naturaleza	Catástrofes naturales que tienen un impacto desfavorable sobre la ejecución del contrato, tales como terremotos, inundaciones, incendios que afectan el estudio e implementación para el proceso de consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial	Pueden llevar a la interrupción en el suministro y entrega de los productos donde lo disponga o autorice la Entidad.	3	5	15	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del CONTRATISTA es contar con planes de contingencia que puedan reducir el riesgo con respecto al estudio e implementación para la consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial	Este riesgo se establece tomando como referente el documento Conpes 3714 de 2011, que sobre este tipo de contingencias prevé que son aquellas que se presentan sin la intervención o voluntad del hombre, debido a lo cual se establecen como eventos ilustrativos los terremotos, las inundaciones y los incendios.	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo con entregas inmediatas para dar continuidad de entrega de los productos solicitados objeto del contrato
General	Externo	Ejecución	Regulatorio	Cambios normativos de naturaleza tributaria impartidos por Gobierno Nacional.	Mayores cargas impositivas pueden afectar la viabilidad financiera del contrato.	2	5	10	Alto	La imposición de nuevos tributos, por sí solo no equivale al incumplimiento automático del contrato, sino que se trata de una circunstancia imprevista. Por tal razón, deberá analizarse cada caso en particular para determinar la existencia de la afectación grave de las condiciones económicas del contrato.	Consiste en la modificación del régimen impositivo luego de celebrado el Contrato, bien sea en tarifas, en bases gravables o por la aparición de un nuevo tributo que afecta la actividad dentro de la cual está inmerso el objeto del Contrato	Contratante y Contratista	Se asigna al Contratante y Contratista por cuanto es una manifestación directa del gobierno y se constituye un hecho que debe acatar
General	Externo	Ejecución	Regulatorio	Los efectos favorables o desfavorables derivados de las variaciones en los precios por el Gobierno Nacional o mercado.	Mayores cargas impositivas pueden afectar la viabilidad financiera del contrato.	2	5	10	Alto	Cambios y variación de precios que generan incrementos en la consultoría. Por tal razón, deberá analizarse cada caso en particular para determinar la existencia de la afectación grave de las condiciones económicas.	Consiste en la modificación del régimen impositivo luego de celebrado el Contrato, bien sea en tarifas, variación de precios que afecta la actividad dentro de la cual está inmerso el objeto del Contrato	Contratante y	Se asigna al Contratante y Contratista por cuanto es una manifestación directa del gobierno y del mercado se constituye un hecho que debe acatar
Específica	Externo	Ejecución	Operacional	Inobservancia de las normas que rigen para el manejo de los Inventarios	Inobservancia de las normas que rigen el manejo de Inventarios y los responsables pueden ser objeto de sanción contractual	4	3	12	Alto	Se establece teniendo presente la justificación que se determina en la norma internacional aplicable a este tipo de entidad sobre el manejo de inventarios (NIIF) e igualmente tener la disponibilidad de los artículos cuando la Entidad los requiera.	Consiste en Exigir en las obligaciones contractuales y/o, experiencia en materia registral y conocimientos en materia del buen manejo de los inventarios	Contratante y Contratista	Se asigna a ambas partes, por cuanto deberá acatar las obligaciones contractuales y manejo de inventarios
General	Externo	Ejecución	Operacional	Falta de conocimiento y experiencia para la prestación de los servicios solicitados en el objeto del contrato	Que no se cuente con el conocimiento y la experiencia necesaria para la prestación de los servicios objeto del contrato	2	4	8	Alto	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista determinando claramente los conocimientos necesarios y experiencia para el estudio e implementación para la consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial	Este riesgo se establece tomando como referente especialidad del servicio, se debe disponer del estudio e implementación para el proceso de rediseño organizacional y modernización de la Lotería de Medellín	Contratista	Se asigna al Contratista por cuanto es especialista en el tema del estudio e implementación para la consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial

General	Externo	Ejecución	Operacional	Baja calidad en el elemento suministrado	Pueden llevar a la interrupción en el suministro y demandas por daños y perjuicios.	3	3	9	Alto	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista, por tal razón deberá garantizar la entrega de productos de buena calidad	Este riesgo se establece tomando como referente la mala planeación y análisis por parte del contratista, generando demoras e incumplimiento en el suministro y en la escogencia de los proveedores	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo garantizando el estudio e implementación para la consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial
General	Externo	Ejecución	Operacional	Baja aceptación de los controles que se generan en las obligaciones del contrato	Pueden conducir a la interrupción de la operación y tener incidencia sobre la demanda.	1	4	4	Medio	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista está definida en las obligaciones y reglamentaciones que se tienen definidas en el contrato	Este riesgo se establece tomando como referente la legislación que regula los juegos de suerte y azar. Este riesgo hace referencia a las obligaciones contractuales de ley que se debe acatar por parte del Contratista	Contratista	Se asigna al Contratista por cuanto es una manifestación directa del gobierno y se constituye un hecho que debe acatar.
General	Externo	Ejecución	Operacional	Demora en los pagos	Demoras en el pago por la presentación incompleta de documentación por parte del contratista, conlleva a demoras en el suministro	2	3	6	Medio	Una forma de Mitigar el riesgo por parte del Contratante es la de verificar oportunamente la documentación presentada por el contratista para los desembolsos	Este riesgo se presenta cuando hay demoras en el desembolso porque el contratista no presenta la documentación completa que soporta el desembolso, como certificaciones de paz y salvo de aportes, informes que soportan los informes de supervisión, paz y salvo	Contratante y Contratista	Supervisor o Interventor del Contrato y Contratista, por cuanto tienen la posibilidad de mitigar el riesgo con la revisión y verificación de documentos
General	Externo	Ejecución	Operacional	Falta cumplimiento en las fechas programadas y disponibilidad del entregable objeto del contrato	Pueden conducir a la interrupción del servicio y terminación del contrato	4	4	16	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista está definida en la programación para la entrega y suministro de los productos para cumplir con la obligación del contrato	Este riesgo se establece tomando como referente la operación al no cumplimiento de las fechas programadas y que se pueden ver afectados los objetivos organizacionales	Contratista	Se asigna al CONTRATISTA por cuanto debe acatar los tiempos programados para la realización del objeto del contrato
Específica	Externo	Ejecución	Operacional	Incumplir las obligaciones propias del contrato	La entidad pública contratada será responsable, la cual puede ser objeto de sanción contractual, disciplinaria y fiscal.	2	5	10	Alto	Cumplir con la disposición y requerimientos que la empresa requiera, y todas las que le sean asignadas en las obligaciones contractuales, es cumpliendo a cabalidad con las obligaciones contractuales	Este riesgo se establece tomando como referente lo establecido en la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, y normas concordantes vigentes que sean aplicables, y aquellas obligaciones que se desprendan de la naturaleza contractual.	Contratista	Se asigna al Contratista por cuanto tiene la posibilidad de mitigar el riesgo cumpliendo con las obligaciones contractuales
General	Interno	Ejecución	Operacional	Incumplimiento en la ejecución del contrato	Afecta la gestión de la Entidad la cual debe contar con una calificación del riesgo crediticio que verse sobre la posibilidad de pago puntual de capital e intereses de las obligaciones de la institución	1	4	4	Medio	Una forma de mitigar este riesgo por parte del Contratista está definida claramente en las obligaciones establecidos en estos estudios mediante la cual se incorpora,	Este riesgo se establece en los estudios previos y/o anexo técnico según el caso, requisitos técnicos claros y exigir una condición técnica y experiencia. Teniendo presente que la norma ordena realizar el estudio del estudio e implementación para la consultoría especializada para la elaboración del estudio técnico que soporte la modernización de la estructura administrativa, el rediseño de la planta de personal y la actualización del manual específico de funciones y competencias laborales de la Lotería de Medellín, con énfasis en el fortalecimiento de su capacidad comercial	Contratista	Se asigna al Contratista por cuanto tienen la posibilidad de cumplir con las obligaciones contractuales
General	Externo	Ejecución	Operacional	Pérdida, daños o deterioro generado en la entrega de los productos	Pueden conducir a la interrupción del servicio y tener incidencia sobre la demanda.	3	5	15	Extremo	Una forma de mitigar este riesgo por parte del CONTRATISTA es realizar la prueba de inspección de recibo y entrega de cada uno de los elementos que se suministren	Este riesgo se establece tomando como referente la operación al no cumplimiento de los parámetros recibo y prestación de servicio de buena calidad	Contratista	Se asigna Contratista por debe cumplir todos los criterios comerciales de la entidad

Específic	externo	Ejecución	Operacional	Abstenerse de realizar las obligaciones propias del contrato	El contratista responsable puede ser objeto de sanción contractual o disciplinaria.	2	5	10	Alto	Cumplir con la disposición y requerimientos que la empresa requiera, y todas las que le sean asignadas en las obligaciones contractuales	Consiste en Exigir experiencia y conocimientos de estudios e implementaciones en los procesos de rediseños organizacionales y modernización de entidades públicas	Contratista	Se asigna al Contratista, por cuanto tiene la posibilidad de identificar las obligaciones contractuales y experiencia en el objeto del contrato
Específica	Interno	Ejecución	Operacional	Incumplimiento con la liquidación de los contratos.	No acatar lo establecido en el Manual de Contratación, disposiciones finales en la liquidación de contratos, los funcionarios o contratistas responsables incurrirán en sanciones de tipo disciplinario y penal	2	3	6	Medio	Se establece teniendo en cuenta lo establecido en el manual de contratación, expidió el Manual de Contratación de la Lotería de Medellín, el cual se entiende complementado por la ley 80 de 1993, la ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios y por las normas civiles y comerciales	Revisión de las fechas de terminación del proceso contractual, la cual suministra información la cual permite visualizar la fecha de vencimiento de términos	Contratante	Se asigna a la Oficina Asesora Jurídica, por cuanto tiene la posibilidad de identificar claramente las fechas y seguimiento para la terminación del contrato
Específica	Externo	Ejecución	Operacional	Biológico, infecciones y/o transmisiones por contagio de pandemia	Pueden conducir al cierre del negocio	4	5	20	Extremo	Una forma de mitigar el riesgo por ambas partes es aplicando los protocolos establecidos por el Gobierno Nacional, Regional y Municipal, capacitando los funcionarios y exigiendo los Elementos de Protección Personal, así como definir claramente los lugares de desinfección en el trabajo y lugar de entrega de los bienes o servicios contratados	Este riesgo se establece tomando como referente los decretos expedidos por el gobierno nacional y así como las Directivas de la Presidencia y del Congreso de la República y demás normas que las aplican en materia de Emergencia Social	Contratante y Contratista	Se asigna a ambas partes, por cuanto tienen la posibilidad de mitigar el riesgo acatando los mecanismos de bioseguridad establecidos para la entrega, recibo y transporte de los productos objeto del contrato

10. ANÁLISIS QUE SOPORTA LA EXIGENCIA DE GARANTÍAS

Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones surgidas con ocasión del proceso contractual, se exigirá al proponente que presente garantía única de cumplimiento la cual deberá amparar los siguientes riesgos:

- De Cumplimiento: Su valor no será inferior al 10% del valor del contrato y su vigencia será por el término del contrato y cuatro (4) meses más.
- Calidad del Servicio: Su valor no será inferior al 10% del valor del contrato y su vigencia será por el término del contrato y doce (12) meses más. La ampliación de la vigencia obedece a que los productos del estudio servirán de fundamento a la reforma de la planta de personal y sus eventuales deficiencias pueden manifestarse durante la implementación (artículo 53 de la Ley 80 de 1993).
- Pago de salarios, prestaciones sociales legales e indemnizaciones laborales: Su valor no será inferior al cinco por ciento (5%) del valor del contrato y su vigencia será por el término del contrato y tres (3) años más (artículo 2.2.1.2.3.1.13 del Decreto 1082 de 2015), en razón de que el contratista vinculará personal para la ejecución del contrato, conforme a la práctica del sector identificada en el Análisis del Sector.

La garantía deberá ajustarse siempre que se produzca alguna modificación en el plazo y/o valor del contrato o en el evento en que se produzca la suspensión temporal del mismo y en general, cuando se produzcan eventos que así lo exijan.
La garantía única se mantendrá vigente hasta la liquidación del contrato garantizado la prolongación de sus efectos y tratándose de pólizas no expirarán por falta de pago de la prima, ni por revocatoria unilateral

TIPIFICACIÓN	ESTIMACIÓN	MECANISMO DE COBERTURA	ASIGNACIÓN	VIGENCIA
Incumplimiento de las obligaciones surgidas del contrato	10% del valor del contrato. (En ningún caso sea inferior al valor de la cláusula penal pecuniaria estipulada)	Garantía de Cumplimiento: Ampara al Contratante por el incumplimiento parcial o total del objeto contractual pactado de acuerdo con sus términos, condiciones y especificaciones.	Contratista	Plazo del Contrato y cuatro (4) meses más.
Deficiente Calidad en el servicio prestado	10% del valor de contrato	Garantía de calidad del servicio: Ampara al contratante por la deficiente calidad en el servicio prestado por el contratista	Contratista	Plazo del Contrato y doce (12) meses más.
Incumplimiento de las obligaciones laborales del contratista con el personal vinculado al contrato	5% del valor del contrato	Garantía de pago de salarios, prestaciones sociales legales e indemnizaciones laborales: Ampara al contratante por el incumplimiento de esas obligaciones por parte del contratista.	Contratista	Plazo del Contrato y tres (3) años más.

11. FORMA DE PAGO

PRIMER PAGO: Se pagará hasta la suma equivalente al CUARENTA POR CIENTO (40%) del valor del contrato, contra la entrega y aprobación por el supervisor de la totalidad de los productos de la Fase 1 (Diagnóstico estratégico y auditoría de capacidades).

SEGUNDO PAGO: Se pagará hasta la suma equivalente al TREINTA POR CIENTO (30%) del valor del contrato, contra la entrega y aprobación por el supervisor de la totalidad de los productos de la Fase 2 (Modelamiento de arquitectura y análisis de cargas laborales).

TERCER PAGO: Se pagará una suma equivalente al TREINTA POR CIENTO (30%) restante, contra la entrega y aprobación de la totalidad de los productos de la Fase 3 (Normalización jurídica e instrumentos de sostenibilidad) y el recibo final a satisfacción.

Para efectos del pago, el Contratista deberá presentar:

a. Factura de conformidad con la Ley a nombre de la Lotería de Medellín NIT. 890.980.058-1, la cual deberá ser radicada en las instalaciones de la Lotería de Medellín para su revisión y aprobación previo al pago.

b. Certificación expedida por el Revisor Fiscal o Representante Legal sobre el cumplimiento de los pagos al Sistema de Seguridad Social integral, aportes parafiscales de acuerdo con el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, artículo 7 de la Ley 1562 de 2012 y demás normas concordantes.

c. Informe de avance del contrato y entregables.

Los pagos estarán supeditados al recibo a satisfacción por parte del Supervisor del contrato, el cumplimiento de requisitos de presentación de factura o documento equivalente y certificado de paz y salvo de aportes a la seguridad social y aportes parafiscales y demás documentos exigidos en el contrato.

Nota presupuestal. Dado que el plazo de ejecución de seis (6) meses se extiende a la vigencia fiscal 2027, al cierre de la vigencia 2026 se constituirán las reservas presupuestales correspondientes a los pagos pendientes del contrato, conforme al régimen presupuestal aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado del orden departamental, con el fin de continuar su ejecución en 2027.

Estampillas y deducciones. El contratista asumirá las estampillas, la tasa y las retenciones que conforme a la normativa departamental y nacional resulten aplicables al contrato, las cuales se entienden incluidas en el valor de su oferta. De acuerdo con la información suministrada por la Dirección de Contabilidad de la Entidad el 9 de noviembre de 2026 y con el Estatuto de Rentas del Departamento de Antioquia (Ordenanza 48 de 2025, que sustituyó la Ordenanza 41 de 2020 y sus modificatorias), de cada pago se descontarán los siguientes conceptos, que se informan igualmente en el numeral 1.5.3 del pliego de condiciones:

Concepto	Tarifa	Base	Fundamento normativo
Estampilla Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	0,4 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 300 y 301
Estampilla Pro Desarrollo de la Institución Universitaria de Envigado	0,4 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 326 y 327
Estampilla Pro Institución Universitaria Digital de Antioquia	0,4 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 347 y 348
Estampilla Pro Desarrollo	0,6 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 260 y 261
Estampilla Pro Hospitales Públicos	1 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 284 y 285
Estampilla para el Bienestar del Adulto Mayor	2 %	Valor de la cuenta u orden de pago, antes de IVA	Ordenanza 48 de 2025, arts. 315 y 316
Tasa Pro Deporte y Recreación	2,5 %	Valor total de la cuenta determinada en el comprobante de egreso	Ordenanza 48 de 2025, arts. 249 y 250
Total estampillas y tasa	**7,3 %**		
Retención en la fuente a título de IVA	15 % del IVA	Valor del IVA facturado, cuando el contratista sea responsable del impuesto	Art. 437-1 del Estatuto Tributario; art. 1.3.2.1.6 del Decreto 1625 de 2016
Retención en la fuente a título de renta	Según el concepto contratado y la calidad tributaria del contratista	Valor del pago o abono en cuenta, sin incluir el IVA	Estatuto Tributario y Decreto 1625 de 2016
Retención del impuesto de industria y comercio	Según la territorialidad del impuesto	La que establezca el estatuto tributario del municipio respectivo	Normativa municipal aplicable

Las estampillas y la tasa equivalen en conjunto al siete puntos tres por ciento (7,3%) de la base gravable de cada pago. Las tarifas y bases se aplicarán conforme a las normas vigentes en la fecha de cada pago, y las exclusiones y exenciones previstas en ellas se aplicarán cuando el contratista acredite que se encuentra en el supuesto respectivo.

12. SUPERVISIÓN

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 32 de la Ley 80 de 1993, la Supervisión del presente proceso será ejercida por el Servidor Público que la Lotería de Medellín designe para el efecto; toda vez que la Entidad cuenta con el personal especializado, según lo establecido en el artículo 83 inciso 3 de la Ley 1474 de 2011.

Para este caso, la LOTERÍA DE MEDELLÍN ejercerá la supervisión del contrato a través de la Dirección de Talento Humano, como Supervisora Principal, responsable de la coordinación integral del seguimiento contractual, el acompañamiento al levantamiento de cargas de trabajo, el concepto sobre el manual de funciones y la planta de personal, la suscripción de actas y la autorización de pagos, de conformidad con los artículos 83 y 84 de la Ley 1474 de 2011 y la Resolución 64 de 2018 (Manual de Supervisión e Interventoría). Actuarán como instancias técnicas de apoyo la Secretaría General (validación jurídica y articulación con la Gerencia y la Junta Directiva), la Subgerencia Financiera (sostenibilidad presupuestal y constitución de las reservas presupuestales), la Oficina de Planeación (alineación estratégica y gestión del riesgo) y la Subgerencia Comercial y de Operaciones (dimensión competitiva y gobernanza de datos), conformadas como comité de apoyo a la vigilancia mediante acto administrativo del Gerente, conforme a la Resolución 64 de 2018. La supervisora tendrá como función verificar el cumplimiento de las obligaciones del contratista y ejercer un control integral sobre el contrato, para lo cual podrá, en cualquier momento, exigir la información que considere necesaria y la adopción de medidas para mantener las condiciones técnicas, económicas y financieras existentes al momento de su celebración.

Así mismo, el Supervisor está autorizado para ordenar al Contratista la corrección, en el menor tiempo posible, de los desajustes que pudieren presentarse y determinar los mecanismos y procedimientos pertinentes para prever o solucionar rápida y eficazmente las diferencias que llegaren a surgir durante la ejecución del contrato.

De igual manera, en virtud de la vigilancia que se ejerce sobre los contratos y convenios, el seguimiento de la Supervisión, implica un control técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico previo a la autorización de los pagos que con recursos públicos realice la Entidad y por ello, no pueden existir ítems sin justificación alguna, por lo tanto, la Supervisión designada para la vigilancia y seguimiento del contrato deberá revisar acorde con lo mencionado, los dineros que ordena pagar, esto incluye el control directo a los Costos Directos propuestos, así como la revisión de todos los gastos, apropiaciones, contribuciones, aportes y demás pagos y gastos relacionados en los Gastos de Administración propuestos, de tal forma que se compruebe su cumplimiento y así sujetar los pagos de las Actas de Pago y la Liquidación del Contrato a los ítems que realmente se ejecuten y por su valor respectivo, en caso de que existan variaciones de los valores revisados con respecto del valor propuesto en un menor valor, se efectuarán los ajustes respectivos para el establecer el efectivo valor a pagar.

En todo caso no podrán superar el valor de la propuesta económica. Lo anterior en cumplimiento a orientaciones de la Contraloría General y Consejo de Estado derivados del artículo 83 de la Ley 1474 de 2011.

El contratista deberá acatar las órdenes que le imparta por escrito el supervisor, no obstante, si no estuviese de acuerdo con las mismas, deberá manifestarlo por escrito, antes de proceder a ejecutarlas; en caso contrario, responderá solidariamente con él si del cumplimiento de dichas órdenes se derivaran perjuicios para la Lotería de Medellín.

Parágrafo. Cambio de Supervisor: Si se requiere el cambio de supervisor por razones de fuerza mayor o caso fortuito, ausencia temporal o definitiva, o por circunstancias debidamente justificadas, el competente contractual procederá a designar un nuevo supervisor. Si el supervisor en ejercicio se encuentra en condiciones de suscribir un acta lo hará solidariamente con el designado en su reemplazo; en ésta constará: estado de ejecución del contrato, relación de documentos que entrega y observaciones que considere pertinentes. Si no es posible la suscripción conjunta, se dejará constancia del estado en que se encuentra el contrato, al asumir el ejercicio de estas funciones.

13. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO

El plazo de ejecución tendrá una duración de seis (6) meses, contados desde la suscripción del acta de inicio. Como el plazo se extiende a la vigencia fiscal 2027, al cierre de la vigencia 2026 se constituirán las reservas presupuestales a que haya lugar para continuar la ejecución del contrato.

14. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO AL QUE CONTRIBUYE

Objetivo 2: Fortalecer la Gestión Institucional.

15. SE ENCUENTRA APROBADO EN EL PLAN DE COMPRAS DE LA ENTIDAD

El servicio que se pretende contratar fue debidamente aprobado en el plan de adquisiciones para la presente anualidad de la Lotería de Medellín y cuenta con los siguientes datos de información de registro presupuestal:

Código	43
Rubro	1.5.05.01.2.1.2.02.02.008.02.048
Nombre del rubro	GV_RO_TH_Servicios prestados a la Entidad
Código UNSPSC	80101504, 80101506 y 80101511 (clase 801015)

Nota: el código UNSPSC puede ser suministrado por el Almacén o verificarlo en el Plan Anual de Compras de la Entidad.

Clara Eugenia Pérez C. Clara Eugenia Pérez Cadavid **Director del Área de Talento Humano** Responsable del proceso	Isabel Posada Barrera **Secretaria General** Aprueba
Álvaro Villegas D Álvaro Martin Villegas Diaz **Jefe Oficina de Planeación** Aprueba	Francisco Javier Soto Ángel **Subgerente Financiero** Aprueba
Rafael Mariano Maldonado Cuartas **Profesional Universitario** Aprueba	Carlos Andrés Zuluaga Rivillas **Asesor Jurídico** Proyecta

DIRECCION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Vigencia 2026 Disponibilidad presupuestal No. 698

Fecha de expedición 05/11/2026 Fecha de aprobación 05/11/2026

Descripción

CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO QUE SOPORTE LA MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, EL REDISEÑO DE LA PLANTA DE PERSONAL Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DE LA LOTERÍA DE MEDELLÍN, CON ÉNFASIS EN EL FORTALECIMIENTO DE SU CAPACIDAD COMERCIAL.

Certifico que a la fecha de aprobación de este documento existe apropiación disponible por valor de

Rubro	Nombre proyecto	C.Costos	Código	Valor ($)
1.5.05.01.2.1.2.02.02.008.02.048	GV_RO_TH_Servicios prestados a		43	337,393,294
		Total		**337,393,294**

Elaboró

AURA MILENA MARTINEZ ZABALA

Aprobó

FRANCISCO JAVIER SOTO ANGEL

Ruta Elaboración
Nombre Usuario
AURA MILENA MARTINEZ ZABALA DIRECCION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA