LOTERÍA DE MEDELLÍN

PROYECTO DE PLIEGO DE CONDICIONES

CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

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.

Medellín, noviembre de 2026

PRESENTACIÓN

La Lotería de Medellín es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental, creada mediante el Decreto Ordenanzal N° 0819 del 4 de marzo de 1996 y modificada por la Ordenanza N° 017 del 15 de septiembre de 2008, titular de la explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia en los términos de la Ley 643 de 2001. Su estructura administrativa fue adoptada mediante el Acuerdo N° 11 del 16 de mayo de 2017 de la Junta Directiva y su planta de cargos mediante el Acuerdo N° 12 de 2017, modificado por el Acuerdo N° 14 de 2019.

El Estudio de Conveniencia y Oportunidad y el Análisis del Sector que soportan el presente proceso dan cuenta de la necesidad de adelantar un estudio técnico de modernización de la estructura administrativa, con medición de cargas de trabajo, propuesta de planta de personal y de escala salarial y actualización del manual específico de funciones y competencias laborales, en los términos del artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, y de los artículos 2.2.12.1 y siguientes del Decreto 1083 de 2015, conforme a los cuales las reformas de las plantas de empleos deben motivarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y sustentarse en estudios técnicos elaborados con metodologías de diseño organizacional y ocupacional.

Con ese propósito, la Entidad pone a disposición de los interesados el presente proyecto de pliego de condiciones del Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026, cuyo objeto es la contratación de la consultoría especializada que elabore dicho estudio. El documento se publica para conocimiento y observaciones de los interesados, de conformidad con el artículo 8 de la Ley 1150 de 2007 y el artículo 2.2.1.1.2.1.4 del Decreto 1082 de 2015; su publicación no genera obligación para la Lotería de Medellín de dar apertura al proceso de selección. Las observaciones recibidas serán analizadas y respondidas, y los cambios que resulten pertinentes se incorporarán en el pliego de condiciones definitivo que se publique con el acto administrativo de apertura.

Los documentos del proceso están disponibles para consulta en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) y en la página web institucional, en la dirección https://loteriademedellin.com.co/institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/contratacion/concurso-de-meritos/. Las observaciones se dirigirán al correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o se radicarán en Gestión Documental de la Entidad, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín, dentro del término previsto en el cronograma.

CUADRO DE INFORMACIÓN

FECHA:	Medellín, 12 de noviembre de 2026.
RAZÓN SOCIAL CONTRATANTE:	Lotería de Medellín, Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental, NIT 890.980.058-1.
DIRECCIÓN CONTRATANTE:	Carrera 47 N° 49-12, Edificio de la Lotería de Medellín, Medellín, Antioquia.
MODALIDAD:	Concurso de Méritos Abierto (numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 y artículos 2.2.1.2.1.3.1 y siguientes del Decreto 1082 de 2015).
PROCESO N°:	CM-002-2026.

OBJETO:	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.
PRESUPUESTO OFICIAL:	TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y TRES MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS M/CTE ($337.393.294), valor integral que incluye el IVA cuando el proponente sea responsable de él y todos los impuestos, tasas, contribuciones y estampillas aplicables. Certificado de Disponibilidad Presupuestal N° 698 del 5 de noviembre de 2026, cuya descripción corresponde al objeto.
CORREO ELECTRÓNICO:	ceperez@loteriademedellin.com.co
CONSULTA DEL PLIEGO:	Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) y página web institucional: https://loteriademedellin.com.co/institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/contratacion/concurso-de-meritos/
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Medellín, Antioquia.
LUGARES DE CORRESPONDENCIA:	Correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o Gestión Documental de la Entidad, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín.
LUGAR DE ENTREGA DE PROPUESTAS:	Gestión Documental (archivo) de la Lotería de Medellín, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín.
FECHA Y HORA DE CIERRE:	Jueves 3 de diciembre de 2026, a las 10:00 horas.
CLASE DE CONTRATO:	Consultoría (numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993).
PLAZO DEL CONTRATO:	Seis (6) meses, contados a partir de la suscripción del acta de inicio.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO

1.1 ENTIDAD CONTRATANTE Y PRESENTACIÓN

1.1.1 Entidad. La LOTERÍA DE MEDELLÍN es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, creada mediante el Decreto Ordenanzal N° 0819 del 4 de marzo de 1996 y modificada por la Ordenanza N° 017 del 15 de septiembre de 2008, con domicilio en la ciudad de Medellín, Carrera 47 N° 49-12, NIT 890.980.058-1, titular de la explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en el Departamento de Antioquia en los términos de la Ley 643 de 2001.

1.1.2 Convocatoria. La Lotería de Medellín convoca a las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, nacionales y extranjeras, individualmente o en consorcio o unión temporal, interesadas en presentar propuesta para el contrato de consultoría descrito en el numeral 1.2, mediante Concurso de Méritos Abierto, con un presupuesto oficial de TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y TRES MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS M/CTE ($337.393.294), amparado en el Certificado de Disponibilidad Presupuestal N° 698 del 5 de noviembre de 2026.

1.1.3 Documentos del proceso. Hacen parte de los documentos del proceso el Estudio de Conveniencia y Oportunidad (estudios y documentos previos), que contiene la matriz de riesgos, el Análisis del Sector, el aviso de convocatoria, el presente proyecto de pliego, el pliego de condiciones definitivo, las adendas, los anexos y formatos, el acto de apertura, los informes de evaluación, las respuestas a las observaciones y el acto de adjudicación. Todos se publican en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) y en la página web institucional, en la dirección https://loteriademedellin.com.co/institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/contratacion/concurso-de-meritos/. Es responsabilidad exclusiva del interesado consultar los documentos y sus modificaciones.

1.1.4 Recomendaciones a los interesados. Los interesados deben examinar cuidadosamente el pliego de condiciones y sus anexos, verificar los requisitos, los plazos y los formatos, y analizar las circunstancias que puedan afectar la ejecución del contrato, su costo y su plazo. La presentación de la propuesta implica que el proponente conoce y acepta las condiciones del proceso, incluidas las reglas del Manual de Contratación de la Entidad (Acuerdo 05 de 2018, ajustado por el Acuerdo 02 de 2019 y modificado por el Acuerdo 03 de 2022) en lo que resulte aplicable conforme al numeral 1.3.

1.2 OBJETO, ALCANCE Y ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO

1.2.1 Objeto. 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.

1.2.2 Identidad del objeto. 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 técnicas esenciales y los productos descritos en los numerales 1.2.3 a 1.2.5 hacen parte integral del objeto para todos los efectos.

1.2.3 **Alcance.** El contratista desarrollará un estudio técnico integral de rediseño institucional y modernización administrativa, orientado a optimizar la cadena de valor de la Entidad y a asegurar la sostenibilidad del monopolio rentístico, bajo un enfoque de innovación pública y liderazgo organizacional. El enfoque comercial atraviesa las tres fases del estudio: 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. El alcance se ejecutará en las siguientes fases y componentes:

Fase 1. Diagnóstico estratégico y auditoría de capacidades. Provee la línea base técnica para identificar las brechas de competitividad y eficiencia de la estructura actual, e incluye: (i) diagnóstico de madurez organizacional, con evaluación de la arquitectura actual frente a los desafíos del mercado de juegos de suerte y azar y de la capacidad de respuesta de la planta de cargos ante la transformación digital; (ii) análisis de gobernanza de datos y eficiencia, con auditoría de los flujos de información para decisiones comerciales y evaluación del cumplimiento de los indicadores de gasto; y (iii) evaluación de idoneidad y brechas de liderazgo, mediante instrumentos estandarizados y validados para el contexto colombiano, para cuantificar las necesidades de talento especializado de las nuevas unidades de negocio.

Fase 2. Modelamiento de arquitectura y análisis de cargas laborales. A partir del diagnóstico, diseña la nueva configuración institucional bajo criterios de optimización y trazabilidad, e incluye: (i) modelamiento del flujo de valor de extremo a extremo (End-to-End), que articule la planeación de juegos, la operación comercial, la gestión de premios y las transferencias a la salud, eliminando silos funcionales y puntos de fricción; (ii) estudio técnico de cargas de trabajo conforme a la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública y al Decreto 1083 de 2015, que determine la dimensión óptima de la planta de empleos, fija y/o temporal, requerida para la operación; y (iii) estructuración de competitividad salarial, con una propuesta de escala salarial sustentada en análisis de mercado comparativo, que garantice la sostenibilidad financiera y respete los límites legales aplicables.

Fase 3. Normalización jurídica e instrumentos de sostenibilidad. Construye los soportes técnicos y legales definitivos para la adopción por parte de la Junta Directiva, e incluye: (i) actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, alineando cada rol con el propósito de la cadena de valor e incorporando perfiles por competencias y responsabilidades frente al control interno; (ii) proyectos de actos administrativos (acuerdos y resoluciones) debidamente motivados y fundamentados en los estudios técnicos, para la adopción de la nueva estructura, la planta de personal, la escala salarial y el manual; y (iii) protocolo de transferencia y gestión del cambio, con un plan estratégico de apropiación organizacional basado en modelos de aprendizaje experiencial. Se generarán, además, recomendaciones para integrar los resultados con el Sistema Integrado de Gestión, el Código de Buen Gobierno y el marco normativo aplicable a la Entidad.

1.2.4 **Especificaciones técnicas esenciales.** La consultoría se ejecutará con sujeción a tres pilares: (i) el estudio técnico se ceñirá a las guías y herramientas del Departamento Administrativo de la Función Pública (en particular la Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial, la Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales y la metodología de medición de cargas de trabajo) y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, de modo que la propuesta de planta responda a una necesidad real del servicio y respete el límite de gastos de administración y operación aplicable a los operadores de lotería tradicional (artículo 4 del

Decreto 3034 de 2013, compilado en el artículo 2.7.1.2.1 del Decreto 1068 de 2015); (ii) se empleará un modelamiento de flujos de valor con énfasis prioritario en el flujo comercial de extremo a extremo, que permita identificar interfaces, eliminar silos funcionales y detectar puntos de fricción entre las áreas comercial, operativa, financiera y de tecnologías de la información; y (iii) se establecerá una línea base de capacidades de dirección mediante instrumentos estandarizados de medición, específicamente el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ de validez científica, para identificar brechas de idoneidad y proponer perfiles técnicos que aseguren la gobernanza de datos y la analítica comercial.

1.2.5 **Productos.** El contratista entregará, como mínimo: (1) documento de estudio técnico de modernización administrativa con la metodología aplicada, las herramientas de medición, las memorias de cálculo y los anexos del levantamiento de cargas por proceso, conforme a los instrumentos del DAFP; (2) diagnóstico estratégico y de capacidades, con la línea base de liderazgo; (3) mapa y flujos de valor de extremo a extremo con el modelo de operación por procesos; (4) estudio de cargas de trabajo con las actas de validación firmadas por el responsable de cada dependencia; (5) propuesta de estructura administrativa, planta de personal y escala salarial con su análisis de sostenibilidad financiera; (6) Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales actualizado; (7) proyectos de actos administrativos de estructura, planta, escala salarial y manual; (8) protocolo de transferencia y plan de gestión del cambio; (9) registros de asistencia, memorias técnicas y actas de las mesas de trabajo, talleres y sesiones de validación; y (10) archivos editables, bases de datos y herramientas aplicadas, con transferencia metodológica al equipo institucional.

1.2.6 **Lugar y condiciones de ejecución.** El contrato se ejecutará en la ciudad de Medellín. Las actividades de levantamiento de información, mesas de trabajo, entrevistas, observación de puestos, talleres y validaciones se realizarán de manera presencial en la sede de la Entidad; las actividades de análisis y documentación podrán realizarse de forma remota. La Entidad suministrará los insumos y designará los enlaces previstos en el numeral 5.4.3. No se exige al proponente contar con sede, sucursal o establecimiento en Medellín.

1.2.7 **Clasificación del servicio.** El objeto se clasifica en el Clasificador de Bienes y Servicios (UNSPSC) en el segmento 80, familia 8010, clase 801015 (Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa), con los productos de referencia 80101504 (Servicios de asesoramiento sobre planificación estratégica), 80101506 (Asesoramiento en estructuras organizacionales) y 80101511 (Servicio de asesoramiento en recurso humano).

1.3 RÉGIMEN JURÍDICO APLICABLE

1.3.1 **Normas aplicables.** El proceso de selección y el contrato que se derive de él se rigen por la Constitución Política; la Ley 80 de 1993; la Ley 1150 de 2007; la Ley 1474 de 2011; el Decreto Ley 019 de 2012; la Ley 1882 de 2018; la Ley 2069 de 2020; el Decreto 1082 de 2015 con sus modificaciones, en especial los Decretos 392 de 2018, 680 de 2021, 1860 de 2021 y 287 de 2026; la Ley 816 de 2003; la Ley 1712 de 2014; la Ley 1581 de 2012; la Ley 1437 de 2011; las normas civiles y comerciales en lo pertinente; el Acuerdo 05 de 2018 (Manual de Contratación de la Lotería de Medellín), ajustado por el Acuerdo 02 de 2019 y modificado por el Acuerdo 03 de 2022, en lo que resulte aplicable; la Resolución 64 de 2018 (Manual de Supervisión e Interventoría); el presente pliego de condiciones, sus anexos y adendas; y las demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o reglamenten.

1.3.2 **Remisión al Estatuto General de Contratación.** Aunque la Lotería de Medellín es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, el artículo 43 del Acuerdo 05 de 2018, en concordancia con el artículo 21 del Decreto Ordenanzal 819 de 1996, dispone que los contratos de obra, consultoría, encargos fiduciarios y fiducia pública se rigen por las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. En consecuencia, el presente proceso se adelanta íntegramente bajo las reglas del Estatuto General aplicables al concurso de méritos abierto. Las disposiciones del Manual de Contratación se aplican únicamente en los aspectos organizativos internos (comités, competencias, supervisión y trámites administrativos) que no contradigan el Estatuto General.

1.3.3 **Documentos tipo.** El objeto del presente proceso no está comprendido en los documentos tipo adoptados por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente en virtud de la Ley 2022 de 2020, que para la modalidad de concurso de méritos se refieren únicamente a la consultoría de interventoría e infraestructura. Por ello, el pliego fue estructurado por la Entidad con sujeción a las normas citadas y a los manuales y guías de dicha Agencia.

1.3.4 **Garantías electorales.** El periodo de restricciones de la Ley 996 de 2005 correspondiente a las elecciones presidenciales de 2026 concluyó el 21 de junio de 2026, de manera que no incide en el presente proceso. En todo caso, la modalidad de concurso de méritos abierto es una modalidad competitiva ajena a dichas restricciones.

1.4 MODALIDAD DE SELECCIÓN Y PROCEDIMIENTO

1.4.1 **Modalidad.** El contratista se seleccionará mediante Concurso de Méritos Abierto, de conformidad con el numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, el numeral 3 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 (modificado por el artículo 219 del Decreto Ley 019 de 2012) y los artículos 2.2.1.2.1.3.1 y siguientes del Decreto 1082 de 2015, por tratarse de un contrato de consultoría que requiere un trabajo intelectual especializado. Conforme al numeral 4 del artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, el precio no es factor de escogencia ni de ponderación; la oferta más favorable se determina por la calidad técnica de la propuesta y la propuesta económica opera únicamente como requisito de verificación.

1.4.2 **Procedimiento.** El procedimiento comprende: (i) la publicación del aviso de convocatoria, del proyecto de pliego y de los estudios y documentos previos durante cinco (5) días hábiles para observaciones (artículo 2.2.1.1.2.1.4 del Decreto 1082 de 2015); (ii) la respuesta a las observaciones; (iii) la expedición del acto administrativo de apertura, previa recomendación del Comité de Contratación de la Entidad (artículo 11 del Acuerdo 05 de 2018), y la publicación del pliego de condiciones definitivo; (iv) el término para presentar propuestas y las adendas a que haya lugar; (v) el cierre y la apertura del componente habilitante y técnico de las propuestas; (vi) la verificación de los requisitos habilitantes y la evaluación de los factores técnicos por el Comité Evaluador; (vii) la publicación del informe de evaluación durante tres (3) días hábiles para observaciones y subsanaciones; (viii) la verificación de la propuesta económica del proponente ubicado en el primer lugar del orden de elegibilidad; y (ix) la adjudicación mediante acto administrativo motivado o la declaratoria de desierto. Los numerales 3, 4 y 5 del artículo 2.2.1.2.1.3.2 del Decreto 1082 de 2015 se encuentran suspendidos provisionalmente por el Consejo de Estado, Sección Tercera, mediante auto del 20 de febrero de 2019; por ello, la verificación del componente económico se regirá exclusivamente por lo dispuesto en el numeral 4.4 de este pliego, sin negociación del precio.

1.4.3 **Audiencias.** En el concurso de méritos no es obligatoria la audiencia pública de adjudicación prevista para la licitación pública (artículo 9 de la Ley 1150 de 2007), ni la audiencia de asignación de riesgos (artículo 4 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 2.2.1.2.1.1.2 del Decreto 1082 de 2015). Las observaciones sobre la matriz de riesgos se recibirán dentro del término de observaciones al proyecto de pliego y al pliego definitivo. La Entidad realizará una diligencia pública de cierre y una diligencia pública de apertura de la propuesta económica, conforme al cronograma.

1.4.4 **Comités.** El Comité de Contratación de la Entidad emitirá la recomendación previa a la apertura. El Comité Evaluador, designado en el acto de apertura, estará presidido por la Secretaría General e integrado por la Dirección de Talento Humano, la Subgerencia Financiera y la Oficina de Planeación; realizará la verificación de los requisitos habilitantes y la evaluación de las propuestas de manera objetiva, con sujeción exclusiva a las reglas del pliego, y su informe no obliga a la Entidad ni le confiere responsabilidad distinta de la de evaluar (artículo 2.2.1.1.2.2.3 del Decreto 1082 de 2015).

1.5 PRESUPUESTO OFICIAL, VALOR INTEGRAL, IMPUESTOS Y CARGAS

1.5.1 **Presupuesto oficial.** El presupuesto oficial del proceso es de TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y TRES MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS M/CTE ($337.393.294), soportado en el Certificado de Disponibilidad Presupuestal N° 698 del 5 de noviembre de 2026, rubro 1.5.05.01.2.1.2.02.02.008.02.048, centro de costos 43, vigencia fiscal 2026, cuya descripción corresponde al objeto del numeral 1.2.1. El presupuesto oficial es el valor máximo que puede ofrecer el proponente; la propuesta económica que lo supere será rechazada.

1.5.2 **Valor integral.** El presupuesto oficial y el valor de la propuesta económica son integrales e incluyen la totalidad de los costos directos e indirectos de la consultoría (honorarios del equipo de trabajo, costos de aplicación de instrumentos de medición, licencias, talleres, desplazamientos, materiales, administración, imprevistos y utilidad), así como el impuesto sobre las ventas (IVA) cuando el proponente sea responsable de dicho impuesto, y todos los impuestos, tasas, contribuciones, estampillas y retenciones nacionales y departamentales que graven el contrato. El proponente responsable del IVA deberá discriminarlo en el Anexo N° 8 dentro del valor total, sin que ello dé lugar a adición del presupuesto oficial. El proponente que no sea responsable del IVA, en particular las instituciones de educación superior en virtud del artículo 92 de la Ley 30 de 1992, deberá indicar en el Anexo N° 8 el fundamento normativo de dicha condición; en tal caso, el valor ofertado se entenderá libre de ese impuesto.

1.5.3 **Estampillas, tasa y retenciones.** Al formular la oferta, el proponente acepta que estarán a su cargo todos los impuestos, tasas, contribuciones y estampillas establecidos por las autoridades nacionales, departamentales y municipales que afecten el contrato, los cuales se entienden incluidos en el valor de la propuesta. La Lotería de Medellín, como entidad descentralizada del orden departamental y agente de retención, descontará de cada pago las estampillas y la tasa departamentales reguladas en el Estatuto de Rentas del Departamento de Antioquia (Ordenanza 48 de 2025, que sustituyó la Ordenanza 41 de 2020 y sus modificatorias) y practicará las retenciones en la fuente a que haya lugar según la calidad tributaria del contratista, en las tarifas informadas por la Dirección de Contabilidad de la Entidad que se relacionan en la Tabla 1. Las tarifas y bases se aplicarán conforme a las normas vigentes en la fecha de cada pago, sin que su variación dé lugar a reajuste del valor del contrato. Las exclusiones y exenciones previstas en dichas normas se aplicarán cuando el contratista acredite que se encuentra en el supuesto respectivo; a quien alegue no estar sujeto a un descuento o retención le corresponde indicar la norma que lo excluye o exime.

Tabla 1. Estampillas, tasa y retenciones aplicables al contrato

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

Fuente: tarifas informadas por la Dirección de Contabilidad de la Lotería de Medellín el 9 de noviembre de 2026; bases y fundamento conforme al Estatuto de Rentas del Departamento de Antioquia y al Estatuto Tributario.

1.5.4 **Reservas presupuestales.** Como el plazo de ejecución se extiende a la vigencia fiscal 2027, al cierre de la vigencia 2026 la Entidad constituirá 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, de modo que la ejecución continúe en 2027 sin solución de continuidad.

1.6 PLAZO DE EJECUCIÓN

1.6.1 **Plazo.** El plazo de ejecución del contrato será de seis (6) meses, contados a partir de la suscripción del acta de inicio, la cual se suscribirá una vez expedido el registro presupuestal y aprobadas las garantías. El proponente que ofrezca un plazo superior incurrirá en causal de rechazo.

1.6.2 **Distribución indicativa.** El plazo se distribuirá según el plan de trabajo que el proponente presente en el Anexo N° 7 y que se concrete en el acta de inicio, con la siguiente referencia: Fase 1, hasta el segundo mes; Fase 2, del segundo al cuarto mes; Fase 3, del quinto al sexto mes, incluidos los espacios de consulta con la organización sindical y de presentación a la Junta Directiva.

1.7 FORMA DE PAGO

1.7.1 **Pagos por hitos.** La Entidad pagará el valor del contrato en tres (3) pagos, así: (i) primer pago, hasta el cuarenta por ciento (40%) del valor del contrato, contra la entrega y aprobación por la supervisión de la totalidad de los productos de la Fase 1 (diagnóstico estratégico y auditoría de capacidades); (ii) segundo pago, hasta el treinta por ciento (30%), contra la entrega y aprobación de la totalidad de los productos de la Fase 2 (modelamiento de arquitectura y análisis de cargas laborales); y (iii) tercer pago, el 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. No se pactan anticipos ni pagos anticipados.

1.7.2 **Requisitos para el pago.** Para cada pago el contratista presentará: (a) factura o documento equivalente a nombre de la Lotería de Medellín, NIT 890.980.058-1, radicada en la Entidad; (b) certificación del revisor fiscal o del representante legal, según corresponda, sobre el cumplimiento de los pagos al Sistema de Seguridad Social Integral y de los aportes parafiscales (artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y artículo 23 de la Ley 1150 de 2007); (c) informe de avance con los productos de la fase; y (d) la certificación de cumplimiento expedida por la supervisión, previa verificación de los productos. Los pagos se efectuarán dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la radicación completa de los documentos, sujetos al Programa Anual Mensualizado de Caja.

1.8 CRONOGRAMA DEL PROCESO

1.8.1 **Cronograma.** El proceso se desarrollará conforme al siguiente cronograma, que podrá ser modificado mediante adenda publicada en el SECOP y en la página web institucional. Las horas corresponden a la hora legal colombiana (Superintendencia de Industria y Comercio). Cuando la hora de una actuación no se indique, se entenderá que vence a las 17:00 horas del día respectivo.

Tabla 2. Cronograma del Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026

N°	Actuación	Fecha y hora	Lugar o medio
1	Publicación del aviso de convocatoria, del proyecto de pliego de condiciones, del Estudio de Conveniencia y Oportunidad (que contiene la matriz de riesgos) y del Análisis del Sector	Jueves 12 de noviembre de 2026	SECOP y página web institucional: https://loteriademedellin.com.co/institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/contratacion/concurso-de-meritos/
2	Término para presentar observaciones al proyecto de pliego de condiciones (cinco días hábiles)	Del 12 al viernes 20 de noviembre de 2026, hasta las 17:00 horas	Correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o radicación física en Gestión Documental, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín
3	Término para que las Mipyme colombianas soliciten la limitación de la convocatoria (artículo 2.2.1.2.4.2.2 del Decreto 1082 de 2015)	Hasta el lunes 23 de noviembre de 2026, a las 17:00 horas	Correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o radicación física
4	Publicación de las respuestas a las observaciones al proyecto de pliego	Lunes 23 de noviembre de 2026	SECOP y página web institucional
5	Expedición del acto administrativo de apertura y publicación del pliego de condiciones definitivo	Martes 24 de noviembre de 2026	SECOP y página web institucional

N°	Actuación	Fecha y hora	Lugar o medio
6	Término para presentar observaciones al pliego de condiciones definitivo	Hasta el jueves 26 de noviembre de 2026, a las 17:00 horas	Correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o radicación física
7	Respuesta a las observaciones al pliego definitivo y plazo máximo para expedir adendas	Lunes 30 de noviembre de 2026	SECOP y página web institucional
8	Cierre del proceso: fecha y hora límite para la presentación de propuestas	Jueves 3 de diciembre de 2026, a las 10:00 horas	Gestión Documental (archivo) de la Lotería de Medellín, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín
9	Diligencia pública de cierre y apertura del Sobre N° 1 (componente habilitante y técnico)	Jueves 3 de diciembre de 2026, a las 10:30 horas	Secretaría General, Carrera 47 N° 49-12, quinto piso, Medellín
10	Verificación de requisitos habilitantes y evaluación de las propuestas	Del 3 al 11 de diciembre de 2026	Comité Evaluador
11	Publicación del informe de evaluación	Viernes 11 de diciembre de 2026	SECOP y página web institucional
12	Traslado del informe de evaluación: término para presentar observaciones y subsanar requisitos habilitantes (tres días hábiles)	Del 14 al miércoles 16 de diciembre de 2026, hasta las 17:00 horas	Correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co o radicación física
13	Diligencia pública de apertura del Sobre N° 2 (propuesta económica) del proponente ubicado en el primer lugar del orden de elegibilidad	Jueves 17 de diciembre de 2026, a las 9:00 horas	Secretaría General, quinto piso
14	Respuesta a las observaciones al informe de evaluación, publicación del informe final y expedición del acto administrativo de adjudicación o de declaratoria de desierto	Viernes 18 de diciembre de 2026	SECOP y página web institucional
15	Suscripción del contrato y expedición del registro presupuestal	Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la comunicación del acto de adjudicación	Secretaría General y Subgerencia Financiera
16	Entrega de las garantías por el contratista	Dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la suscripción del contrato	Secretaría General
17	Aprobación de las garantías y suscripción del acta de inicio	Una vez aprobadas las garantías y expedido el registro presupuestal	Supervisión del contrato

1.8.2 **Reglas sobre los términos.** Los términos se contarán en días hábiles cuando así se indique y, en los demás casos, en días calendario. Los plazos que venzan en día no hábil se trasladan al día hábil siguiente. Las observaciones y solicitudes extemporáneas se atenderán conforme a las reglas del derecho de petición, sin que suspendan el proceso.

1.9 PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES

1.9.1 Publicidad. En cumplimiento del artículo 3 de la Ley 1150 de 2007 y del artículo 2.2.1.1.1.7.1 del Decreto 1082 de 2015, los documentos del proceso se publican en el SECOP dentro de los tres (3) días siguientes a su expedición y, adicionalmente, en la página web institucional https://loteriademedellin.com.co/institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/contratacion/concurso-de-meritos/. La publicación en esos medios surte los efectos de comunicación y notificación previstos en las normas aplicables, sin perjuicio de la notificación del acto de adjudicación en los términos del numeral 4.6.

1.9.2 Comunicaciones. Las observaciones, solicitudes de aclaración, solicitudes de limitación a Mipyme, documentos de subsanación y, en general, las comunicaciones de los interesados se dirigirán por escrito al correo electrónico ceperez@loteriademedellin.com.co, indicando en el asunto el número del proceso, o se radicarán físicamente en Gestión Documental de la Entidad. La Entidad no atenderá consultas verbales ni telefónicas sobre el contenido del pliego. Las respuestas a las observaciones se publicarán en los medios indicados y, cuando impliquen modificación del pliego definitivo, se adoptarán mediante adenda.

1.9.3 Adendas. La Entidad podrá modificar el pliego de condiciones definitivo mediante adendas expedidas a más tardar el día hábil anterior al vencimiento del plazo para presentar propuestas, a la hora fijada para tal presentación, y dentro del horario de 7:00 a 19:00 horas (artículo 2.2.1.1.2.2.1 del Decreto 1082 de 2015). Las adendas hacen parte del pliego y se entienden conocidas por los proponentes con su publicación.

1.10 CONVOCATORIA LIMITADA A MIPYME

1.10.1 Procedencia. Como el presupuesto oficial es inferior al umbral de ciento veinticinco mil dólares de los Estados Unidos de América fijado para 2026 por Colombia Compra Eficiente ($511.708.497), el proceso es susceptible de limitarse a Mipyme colombianas, conforme al artículo 34 de la Ley 2069 de 2020 y al artículo 2.2.1.2.4.2.2 del Decreto 1082 de 2015 (modificado por el Decreto 1860 de 2021). La Entidad limitará la convocatoria cuando reciba, a más tardar el día hábil anterior a la expedición del acto de apertura (fecha indicada en el cronograma), solicitudes de por lo menos dos (2) Mipyme colombianas, cada una con mínimo un (1) año de existencia y con objeto social que le permita ejecutar el contrato.

1.10.2 Acreditación. La solicitud deberá acompañarse de la acreditación de la condición de Mipyme en los términos del artículo 2.2.1.2.4.2.4 del Decreto 1082 de 2015 y del Decreto 957 de 2019: certificación expedida por el representante legal y el revisor fiscal o el contador, según corresponda, sobre el tamaño empresarial determinado por los ingresos por actividades ordinarias anuales, y certificado de existencia y representación legal o registro mercantil con antigüedad no superior a treinta (30) días. La Entidad verificará la acreditación y dejará constancia en el acto de apertura de si la convocatoria queda o no limitada.

1.10.3 Efectos. Si la convocatoria se limita, solo podrán presentar propuesta las Mipyme colombianas, individualmente o en consorcio o unión temporal conformado exclusivamente por Mipyme colombianas, que acrediten su condición con la propuesta. La Entidad no aplicará la limitación territorial prevista en el artículo 2.2.1.2.4.2.3 del Decreto 1082 de 2015, por las razones expuestas en el Análisis del Sector. La limitación no modifica requisitos habilitantes ni factores de evaluación.

1.11 ACUERDOS COMERCIALES Y TRATO NACIONAL

1.11.1 Acuerdos comerciales. Verificado el Manual para el manejo de los Acuerdos Comerciales en Procesos de Contratación de Colombia Compra Eficiente y los umbrales vigentes para 2026, el presente proceso no se encuentra cubierto por acuerdos comerciales con umbral, por la naturaleza de la Entidad y por el valor del presupuesto oficial. Es aplicable la Decisión 439 de la Comunidad Andina, de manera que los proveedores de servicios de Bolivia, Ecuador y Perú recibirán trato nacional.

1.11.2 Trato nacional. De conformidad con el artículo 2.2.1.2.4.1.3 del Decreto 1082 de 2015, la Entidad concederá trato nacional a los proponentes, bienes y servicios de los Estados con los cuales Colombia tenga acuerdos comerciales aplicables, a los de los Estados respecto de los cuales el Ministerio de Relaciones Exteriores haya certificado reciprocidad, y a los servicios de la Comunidad Andina. Los proponentes extranjeros sin domicilio en Colombia actuarán mediante apoderado domiciliado en el país y presentarán sus documentos conforme a los numerales 2.4.3 y 3.2.14.

1.12 VEEDURÍAS CIUDADANAS, TRANSPARENCIA Y CONFLICTOS DE INTERÉS

1.12.1 Veedurías. En cumplimiento de la Ley 850 de 2003, las veedurías ciudadanas podrán ejercer su vigilancia en las etapas precontractual, contractual y poscontractual del proceso, formular recomendaciones escritas y oportunas e intervenir en las diligencias públicas. Las veedurías interesadas podrán manifestarlo por escrito a la Entidad, que pondrá a su disposición la información publicada en el SECOP y en la página web institucional.

1.12.2 Pacto de transparencia. Con la presentación de la propuesta, el proponente se compromete, bajo la gravedad del juramento, a no ofrecer ni dar sobornos, dádivas o halagos a ningún servidor o trabajador de la Lotería de Medellín ni a terceros con influencia en la adjudicación o en la ejecución; a exigir el mismo comportamiento a sus empleados, asesores, agentes y representantes; a no incurrir en acuerdos colusorios ni en prácticas restrictivas de la competencia en el proceso; a denunciar cualquier solicitud indebida; y a cumplir las normas sobre transparencia y lucha contra la corrupción, en particular la Ley 1474 de 2011 y la Ley 2195 de 2022. La inobservancia de estos compromisos dará lugar al rechazo de la propuesta o a la terminación del contrato, sin perjuicio de las acciones legales.

1.12.3 Conflictos de interés. El proponente declarará en el Anexo N° 3 que ni él, ni sus socios o integrantes, ni los miembros de su equipo de trabajo se encuentran en situación de conflicto de intereses frente a la Entidad, sus servidores, su organización sindical o los operadores de juegos de suerte y azar que pueda comprometer la independencia técnica del estudio, y se obligará a informar cualquier situación sobreviniente. La Entidad podrá requerir aclaraciones y, de verificarse un conflicto que afecte la objetividad del estudio, rechazará la propuesta.

1.12.4 Confidencialidad y datos personales. La información que la Entidad entregue a los proponentes y al contratista con ocasión del proceso y del contrato es confidencial y solo podrá utilizarse para los fines de estos. El contratista actuará como encargado del tratamiento de los datos personales de los servidores y colaboradores de la Entidad a los que acceda, con sujeción a la Ley 1581 de 2012 y al Decreto 1377 de 2013 (compilado en el Decreto 1074 de 2015), y suscribirá el acuerdo de confidencialidad y tratamiento de datos que hará parte del contrato.

1.13 INTERPRETACIÓN Y PREVALENCIA DE LOS DOCUMENTOS

1.13.1 Interpretación. Los documentos del proceso se interpretarán de manera sistemática y conforme a los principios de la función administrativa y de la contratación estatal (artículos 209 de la Constitución Política y 23 a 28 de la Ley 80 de 1993). Las reglas del pliego se entenderán en el sentido que mejor garantice la selección objetiva y la libre concurrencia. Los títulos de los capítulos y numerales son referenciales.

1.13.2 Prevalencia. En caso de contradicción entre los documentos, prevalecerán en su orden: las adendas; el pliego de condiciones definitivo; los anexos técnicos del pliego; el Estudio de Conveniencia y Oportunidad y el Análisis del Sector; y la propuesta del contratista en lo que no contradiga los anteriores. Lo dispuesto en el pliego prevalece sobre los formatos y anexos cuando exista discrepancia.

1.14 OBSERVACIONES AL PROYECTO DE PLIEGO

1.14.1 Término y forma. Los interesados podrán presentar observaciones al proyecto de pliego, al Estudio de Conveniencia y Oportunidad, al Análisis del Sector y a la matriz de riesgos dentro del término previsto en el cronograma, por los medios indicados en el numeral 1.9.2, identificando el numeral observado y la justificación. La Entidad responderá de manera motivada y publicará las respuestas; las observaciones que resulten procedentes se incorporarán en el pliego definitivo. Las observaciones extemporáneas se tramitarán como peticiones y no vinculan el cronograma.

CAPÍTULO II
PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

2.1 PARTICIPANTES

2.1.1 Quiénes pueden participar. Podrán presentar propuesta las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, legalmente capaces, incluidas las instituciones de educación superior y las entidades públicas con capacidad legal para ejecutar el objeto, de manera individual o bajo la figura de consorcio o unión temporal (artículos 6 y 7 de la Ley 80 de 1993), siempre que su objeto social o sus funciones les permitan ejecutar el contrato, cumplan los requisitos habilitantes y no se encuentren incursas en inhabilidades, incompatibilidades, prohibiciones o conflictos de interés.

2.1.2 Proponentes plurales. Los integrantes del consorcio o unión temporal responderán solidariamente por las obligaciones de la propuesta y del contrato; en la unión temporal las sanciones se impondrán según la participación de cada integrante en la ejecución. El documento de conformación (Anexo N° 4) indicará la modalidad, los integrantes, su porcentaje de participación, el representante y su suplente, la duración (no inferior al plazo del contrato y un año más) y las reglas básicas de relación. Ningún integrante podrá participar en más de una propuesta, ni individualmente y como integrante de un proponente plural. Los integrantes no podrán ceder su participación sin autorización previa y escrita de la Entidad.

2.1.3 Entidades públicas e instituciones de educación superior. Las entidades públicas y las instituciones de educación superior públicas que concurran como proponentes acreditarán su existencia y representación con el acto de creación o la norma que las rige, los estatutos, el acto de designación y el acta de posesión del representante legal y la certificación de sus facultades para presentar propuesta y celebrar el contrato; deberán estar inscritas en el Registro Único de Proponentes, cumplir los demás requisitos habilitantes con los documentos equivalentes que correspondan a su naturaleza, y constituir las garantías exigidas, pues la Entidad, en ejercicio de la facultad del artículo 7 de la Ley 1150 de 2007, ha determinado su necesidad para este contrato.

2.1.4 Proponentes extranjeros. Las personas naturales extranjeras sin residencia en Colombia y las personas jurídicas extranjeras sin domicilio ni sucursal en el país actuarán por conducto de apoderado domiciliado en Colombia, debidamente facultado para presentar la propuesta, celebrar el contrato y representarlas judicial y extrajudicialmente. Los documentos otorgados en el exterior se presentarán apostillados o legalizados conforme a la Ley 455 de 1998 y a la Resolución 10547 de 2018 del Ministerio de Relaciones Exteriores, y traducidos oficialmente al castellano cuando estén en otro idioma. Las personas jurídicas extranjeras con sucursal en Colombia se someten al régimen de las nacionales.

2.2 ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA PROPUESTA

2.2.1 Componentes. La propuesta se presentará en dos (2) sobres cerrados e independientes: el Sobre N° 1, que contiene los documentos habilitantes y la propuesta técnica, y el Sobre N° 2, que contiene exclusivamente la propuesta económica (Anexo N° 8). El Sobre N° 2 permanecerá cerrado y bajo custodia de la Secretaría General hasta la diligencia de apertura prevista en el cronograma, y solo se abrirá el del proponente ubicado en el primer lugar del orden de elegibilidad y, de ser necesario, el de los siguientes en su orden. Los sobres económicos no abiertos se devolverán a los proponentes

una vez adjudicado el contrato.

2.2.2 **Contenido del Sobre N° 1.** El Sobre N° 1 contendrá, en el siguiente orden y con índice: (1) carta de presentación (Anexo N° 1); (2) documentos de capacidad jurídica (numeral 3.2); (3) garantía de seriedad de la propuesta con su recibo o constancia de pago; (4) certificado del Registro Único de Proponentes y estados financieros del numeral 3.3.3; (5) documentos de experiencia habilitante y específica (Anexo N° 5 y soportes); (6) documentos del equipo de trabajo (Anexo N° 6 y soportes); (7) propuesta metodológica y plan de trabajo (Anexo N° 7); (8) documentos para el puntaje de apoyo a la industria nacional (Anexo N° 9); (9) documentos para los criterios diferenciales, el puntaje por vinculación de personas con discapacidad y los factores de desempate (Anexo N° 10), cuando se pretenda su aplicación; y (10) los demás documentos que el proponente considere pertinentes. Cualquier referencia al valor de la propuesta dentro del Sobre N° 1 será causal de rechazo.

2.2.3 **Contenido del Sobre N° 2.** El Sobre N° 2 contendrá únicamente el Anexo N° 8 (propuesta económica), debidamente diligenciado y firmado, con el valor total de la propuesta en números y letras, la discriminación del IVA cuando el proponente sea responsable, y las declaraciones allí previstas. El sobre se marcará como "Sobre N° 2 — Propuesta Económica — Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026" con el nombre del proponente.

2.2.4 **Copias y medio digital.** El proponente entregará el Sobre N° 1 en original impreso y una copia en medio digital (memoria USB) en formato PDF, con los archivos nombrados conforme al índice; la propuesta metodológica se entregará, además, en formato editable. En caso de discrepancia prevalecerá el original impreso. El Sobre N° 2 se entregará únicamente en original impreso.

2.3 LUGAR, FECHA Y FORMA DE ENTREGA

2.3.1 **Radicación.** Las propuestas se radicarán únicamente en Gestión Documental (archivo) de la Lotería de Medellín, Carrera 47 N° 49-12, primer piso, Medellín, hasta la fecha y hora de cierre previstas en el cronograma. Al radicar, Gestión Documental asignará el consecutivo con fecha, hora, minuto y segundo de recibo, que determinará el orden de llegada. No se recibirán propuestas enviadas por correo electrónico, por correo postal o entregadas en dependencias distintas, ni las radicadas después de la hora de cierre, las cuales se devolverán sin abrir.

2.3.2 **Marcación.** Cada sobre se presentará cerrado y sellado, con la siguiente marcación: Lotería de Medellín — Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026 — Sobre N° 1 (o Sobre N° 2) — nombre del proponente, NIT, representante legal, dirección física, teléfono y correo electrónico para notificaciones.

2.3.3 **Diligencia de cierre.** A la hora prevista en el cronograma, en la Secretaría General, se realizará la diligencia pública de cierre, en la que se abrirán los Sobres N° 1 en el orden de radicación, se dejará constancia en acta del número de folios, de la presentación de la garantía de seriedad y de la existencia del Sobre N° 2 cerrado, y se registrará la asistencia. El acta se publicará en los medios del proceso.

2.4 REGLAS GENERALES DE LA PROPUESTA

2.4.1 **Idioma y moneda.** La propuesta y sus anexos se presentarán en castellano; los documentos en otro idioma se acompañarán de traducción oficial. Los valores se expresarán en pesos colombianos, sin decimales. En caso de diferencia entre el valor en letras y en números, prevalecerá el expresado en

letras; en caso de errores aritméticos, la Entidad los corregirá tomando como válidos los valores unitarios y las operaciones correctas, sin que la corrección modifique el valor total ofertado en perjuicio del tope del presupuesto oficial.

2.4.2 **Foliación, firma y costos.** La propuesta se foliará en orden consecutivo, se presentará sin tachaduras ni enmendaduras no salvadas, y la carta de presentación y los anexos que así lo exijan llevarán la firma del proponente, de su representante legal, del representante del proponente plural o del apoderado. Todos los costos de preparación y presentación serán de cargo del proponente.

2.4.3 **Documentos expedidos en el exterior.** Los documentos públicos otorgados en el exterior se presentarán apostillados o legalizados y, cuando corresponda, traducidos oficialmente. Los documentos privados otorgados en el exterior no requieren apostilla, pero sí traducción oficial cuando estén en idioma distinto del castellano.

2.4.4 **Validez.** La propuesta tendrá una validez mínima de noventa (90) días calendario contados desde la fecha de cierre, prorrogable a solicitud de la Entidad. En caso de adjudicación, los precios y condiciones ofrecidos se mantendrán durante toda la ejecución del contrato.

2.4.5 **Reserva de documentos.** El proponente indicará expresamente qué información de su propuesta tiene carácter reservado, con la norma que le otorgue tal carácter (artículos 18 y 19 de la Ley 1712 de 2014). En ausencia de esa indicación, la información se entenderá pública. La información aportada para acreditar los requisitos habilitantes y los factores de evaluación es pública desde la publicación del informe de evaluación.

2.4.6 **Propuestas parciales, alternativas o condicionadas.** No se aceptarán propuestas parciales, alternativas ni condicionadas. El proponente ofrecerá la totalidad del objeto y del alcance; la Entidad no realizará adjudicaciones parciales.

2.5 GARANTÍA DE SERIEDAD DE LA PROPUESTA

2.5.1 **Exigencia.** El proponente constituirá, a favor de la Lotería de Medellín (NIT 890.980.058-1), una garantía de seriedad de la propuesta por un valor equivalente al diez por ciento (10%) del presupuesto oficial, con vigencia de tres (3) meses contados desde la fecha de cierre y, en todo caso, hasta la aprobación de la garantía de cumplimiento del contrato, conforme a los artículos 2.2.1.2.3.1.6 y 2.2.1.2.3.1.9 del Decreto 1082 de 2015. La garantía podrá consistir en póliza de seguro, patrimonio autónomo o garantía bancaria, en los términos de los artículos 2.2.1.2.3.2.1 y siguientes del mismo decreto, y se acompañará del recibo o constancia de pago de la prima.

2.5.2 **Amparos.** La garantía cubrirá los perjuicios derivados de: (a) la no ampliación de su vigencia cuando el plazo para la adjudicación o para suscribir el contrato se prorrogue, siempre que la prórroga sea inferior a tres (3) meses; (b) el retiro de la propuesta después de vencido el plazo para su presentación; (c) la no suscripción del contrato sin justa causa por el adjudicatario; y (d) la falta de otorgamiento de la garantía de cumplimiento por el adjudicatario.

2.5.3 **Proponentes plurales y tomador.** Cuando la propuesta sea presentada por un proponente plural, la garantía se tomará a nombre de todos sus integrantes, con su identificación y porcentaje de participación. La garantía se tomará con el nombre o razón social que figure en el certificado de existencia y representación legal, no con la sigla ni a nombre del representante legal.

2.5.4 **No subsanabilidad.** Conforme al parágrafo 3 del artículo 5 de la Ley 1150 de 2007 (adicionado por

el artículo 5 de la Ley 1882 de 2018), la no entrega de la garantía de seriedad junto con la propuesta no es subsanable y es causal de rechazo. Los errores en la garantía efectivamente entregada (valor, vigencia, tomador, amparos) son subsanables dentro del término de traslado del informe de evaluación. La garantía se devolverá a los proponentes no favorecidos que lo soliciten una vez perfeccionado y legalizado el contrato.

2.6 MODIFICACIÓN, ACLARACIÓN Y RETIRO DE LA PROPUESTA

2.6.1 **Antes del cierre.** El proponente podrá modificar, adicionar o retirar su propuesta mediante escrito firmado por quien suscribió la carta de presentación, radicado antes de la fecha y hora de cierre. La propuesta retirada se devolverá sin abrir.

2.6.2 **Después del cierre.** Después del cierre no se aceptarán modificaciones, adiciones ni mejoras de la propuesta en los aspectos que constituyan factores de evaluación, ni el retiro de la propuesta, el cual hará efectiva la garantía de seriedad.

2.7 REGLAS DE SUBSANABILIDAD

2.7.1 **Regla general.** De conformidad con el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 5 de la Ley 1882 de 2018, la ausencia de requisitos o la falta de documentos referentes a la futura contratación o al proponente, no necesarios para la comparación de las propuestas, no servirá de título suficiente para el rechazo. La Entidad requerirá a los proponentes, en el informe de evaluación, para que subsanen tales requisitos o documentos, y estos deberán hacerlo hasta el vencimiento del término de traslado del informe previsto en el cronograma. La propuesta del proponente que no subsane en ese término será rechazada.

2.7.2 **Límites.** No son subsanables: (a) la garantía de seriedad no entregada con la propuesta; (b) los documentos y la información que otorgan puntaje (experiencia específica adicional, propuesta metodológica, equipo ofertado y sus calidades adicionales, apoyo a la industria nacional y vinculación de personas con discapacidad), que deberán aportarse con la propuesta; (c) la acreditación de circunstancias ocurridas con posterioridad al cierre del proceso; y (d) el Sobre N° 2 y su contenido. Los documentos que acreditan los factores de desempate deberán aportarse con la propuesta; su ausencia solo impide la aplicación del factor respectivo.

2.7.3 **Aclaraciones.** La Entidad podrá solicitar a los proponentes, en cualquier momento de la evaluación, las aclaraciones y explicaciones que estime necesarias sobre los documentos presentados, sin que ello permita completar, adicionar o mejorar la propuesta. Las respuestas se presentarán en el plazo que fije la Entidad.

2.8 CAUSALES DE RECHAZO

2.8.1 **Causales.** Serán rechazadas las propuestas en los siguientes casos:

1. Cuando se presente después de la fecha y hora de cierre, o en lugar distinto del indicado en el pliego.
2. Cuando el proponente, alguno de sus integrantes o su representante legal se encuentre incurso en alguna de las causales de inhabilidad, incompatibilidad o prohibición previstas en la Constitución Política, en los artículos 8 y 9 de la Ley 80 de 1993, en la Ley 1474 de 2011, en la Ley 2014 de 2019 y en las demás normas vigentes, o en conflicto de intereses que afecte la

objetividad del estudio.

3. Cuando el proponente o su representante legal aparezca reportado en el Boletín de Responsables Fiscales de la Contraloría General de la República, registre sanciones disciplinarias vigentes que impliquen inhabilidad, o registre inhabilidad por delitos sexuales contra menores (Ley 1918 de 2018).
4. Cuando no se entregue la garantía de seriedad junto con la propuesta.
5. Cuando el proponente no subsane, dentro del término de traslado del informe de evaluación, los requisitos habilitantes requeridos por la Entidad, o no aporte las aclaraciones solicitadas en el plazo fijado.
6. Cuando la propuesta económica supere el presupuesto oficial, se presente en moneda distinta al peso colombiano, se presente de manera parcial, alternativa o condicionada, o cuando el proponente no mantenga su propuesta económica dentro del término de validez.
7. Cuando el proponente no acredite el equipo mínimo habilitante o la experiencia habilitante, luego de agotado el término de subsanación.
8. Cuando la propuesta económica resulte artificialmente baja y el proponente no justifique su valor de manera satisfactoria, agotado el procedimiento del artículo 2.2.1.1.2.2.4 del Decreto 1082 de 2015.
9. Cuando el Sobre N° 1 contenga cualquier información sobre el valor de la propuesta, o cuando el Sobre N° 2 no contenga el Anexo N° 8 firmado.
10. Cuando una misma persona natural o jurídica presente más de una propuesta, directamente o como integrante de proponentes plurales, o cuando varias personas jurídicas con el mismo representante legal o con socios comunes mayoritarios presenten propuestas separadas.
11. Cuando el proponente ofrezca un plazo de ejecución superior al establecido en el pliego, o cuando la propuesta técnica se aparte del alcance y de las especificaciones esenciales del numeral 1.2.
12. Cuando la carta de presentación no esté suscrita por el proponente, su representante legal, el representante del proponente plural o el apoderado, o cuando quien la suscribe carezca de facultades y la deficiencia no se subsane.
13. Cuando se compruebe que la información o los documentos presentados no corresponden a la realidad, sin perjuicio de las acciones legales a que haya lugar.
14. Cuando la Mipyme que participe en una convocatoria limitada no acredite su condición, o cuando, limitada la convocatoria, se presente un proponente que no sea Mipyme colombiana.
15. Cuando el proponente no considere las modificaciones introducidas al pliego mediante adendas y ello impida la comparación objetiva de la propuesta.
16. En los demás casos expresamente previstos en el pliego de condiciones y en la ley.

CAPÍTULO III
REQUISITOS HABILITANTES

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 **Verificación.** Los requisitos habilitantes se verifican como cumple o no cumple y no otorgan puntaje. Fueron definidos con fundamento en el Análisis del Sector y en el artículo 2.2.1.1.1.6.2 del Decreto 1082 de 2015, en proporción al valor, al plazo y al riesgo del contrato. La capacidad jurídica, la capacidad financiera, la capacidad organizacional y la experiencia se verificarán con el certificado del Registro Único de Proponentes (RUP) vigente y en firme a la fecha de cierre, de conformidad con el artículo 6 de la Ley 1150 de 2007 y los artículos 2.2.1.1.1.5.1 a 2.2.1.1.1.5.6 del Decreto 1082 de 2015, sin perjuicio de los documentos adicionales que exige este capítulo para verificar la información que no consta en el registro.

3.1.2 **Fecha de corte de la información financiera.** Los indicadores financieros y organizacionales se verificarán con la información financiera con corte a 31 de diciembre de 2025 inscrita en el RUP. Cuando el proponente haya renovado el registro con información de ese corte y esta no se encuentre en firme a la fecha de cierre, la Entidad verificará la información en firme del corte inmediatamente anterior que aparezca en el registro, de conformidad con el artículo 2.2.1.1.1.5.6 del Decreto 1082 de 2015.

3.1.3 **Proponentes plurales.** Cada integrante del proponente plural acreditará la capacidad jurídica y aportará su RUP. Los indicadores financieros y organizacionales se calcularán por integrante y se ponderarán por su porcentaje de participación. La experiencia se acreditará conforme al numeral 3.5.4. El equipo de trabajo podrá ser aportado por cualquiera de los integrantes.

3.2 CAPACIDAD JURÍDICA

3.2.1 **Carta de presentación.** Diligenciada conforme al Anexo N° 1 y suscrita por el proponente, su representante legal, el representante del proponente plural o el apoderado, con indicación del correo electrónico para notificaciones. Con su firma el proponente declara, bajo la gravedad del juramento, que conoce y acepta el pliego, que no se encuentra incurso en inhabilidades, incompatibilidades ni conflictos de interés, que la información aportada es veraz y que los recursos con que ejecutará el contrato tienen origen lícito.

3.2.2 **Certificado de existencia y representación legal.** Las personas jurídicas aportarán el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, o el documento equivalente según su naturaleza (para las instituciones de educación superior, la certificación de existencia y representación del Ministerio de Educación Nacional o el acto de reconocimiento de personería jurídica y el acto de designación del representante legal), con fecha de expedición no superior a treinta (30) días calendario anteriores al cierre, en el que conste que el objeto social o las funciones comprenden actividades de consultoría, asesoría o estudios organizacionales, administrativos o de gestión del talento humano, y que la duración de la persona jurídica no es inferior al plazo del contrato y un (1) año más. Las personas naturales con establecimiento de comercio aportarán el certificado de matrícula mercantil.

3.2.3 **Autorización del órgano social.** Cuando las facultades del representante legal estén limitadas por los estatutos, se aportará el acta o extracto del acta del órgano social competente que lo autorice

para presentar la propuesta y celebrar el contrato por el valor del presupuesto oficial. Para las entidades públicas, la certificación de la facultad de contratar del representante legal.

3.2.4 **Documento de identidad.** Copia del documento de identidad del proponente persona natural, del representante legal o del apoderado.

3.2.5 **Registro Único de Proponentes.** Certificado del RUP de cada proponente o integrante, expedido con antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de cierre, vigente y en firme, en el que conste la inscripción en la clase 801015 del Clasificador de Bienes y Servicios (tercer nivel). La inscripción en esta clase es obligatoria; la Entidad verificará en el certificado la información jurídica, financiera, organizacional y de experiencia, y realizará la evaluación con la información que allí conste.

3.2.6 **Documento de conformación del proponente plural.** Conforme al Anexo N° 4 y al numeral 2.1.2, suscrito por los integrantes, con el porcentaje de participación y la designación del representante y su suplente.

3.2.7 **Registro Único Tributario.** Copia del RUT actualizado del proponente o de cada integrante, en el que conste su responsabilidad o no frente al IVA.

3.2.8 **Certificación de aportes al Sistema de Seguridad Social y parafiscales.** Conforme al Anexo N° 2, suscrita por el revisor fiscal cuando la persona jurídica esté obligada a tenerlo o, en su defecto, por el representante legal, en la que conste que el proponente se encuentra al día en el pago de los aportes de sus empleados a los sistemas de salud, pensiones, riesgos laborales y a las cajas de compensación familiar, ICBF y SENA, durante los seis (6) meses anteriores al cierre (artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y artículo 23 de la Ley 1150 de 2007). Las personas naturales sin trabajadores aportarán la planilla de aportes como independientes. Quien esté exonerado de aportes parafiscales lo manifestará con fundamento en el artículo 114-1 del Estatuto Tributario.

3.2.9 **Antecedentes.** La Entidad verificará directamente los antecedentes fiscales (Contraloría General de la República, artículo 60 de la Ley 610 de 2000), disciplinarios (Procuraduría General de la Nación), judiciales (Policía Nacional), el Registro Nacional de Medidas Correctivas (artículo 183 de la Ley 1801 de 2016), el Registro de Deudores Alimentarios Morosos (Ley 2097 de 2021) y el registro de inhabilidades por delitos sexuales contra menores (Ley 1918 de 2018), del proponente, de sus integrantes y de sus representantes legales, conforme al artículo 94 del Decreto Ley 019 de 2012. El proponente podrá aportar los certificados con la propuesta.

3.2.10 **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.** Certificación expedida por la Administradora de Riesgos Laborales o por el representante legal, en la que conste que el proponente tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo conforme al Decreto 1072 de 2015 y a la Resolución 0312 de 2019 del Ministerio del Trabajo. Las personas naturales sin trabajadores aportarán la declaración de esa condición.

3.2.11 **Declaración de inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés.** Conforme al Anexo N° 3, suscrita por el proponente o su representante legal y, en los proponentes plurales, por cada integrante.

3.2.12 **Poder.** Cuando la propuesta se presente por apoderado, el poder especial otorgado conforme a la ley, con facultades expresas para presentar la propuesta, subsanar, recibir notificaciones y suscribir el contrato.

3.2.13 Compromiso anticorrupción. Se entiende suscrito con la carta de presentación, en los términos del numeral 1.12.2.

3.2.14 Proponentes extranjeros. Además de los documentos anteriores, en lo pertinente, el poder al apoderado domiciliado en Colombia y los documentos de existencia y representación de su país de origen, apostillados o legalizados y traducidos oficialmente. Las personas jurídicas extranjeras sin domicilio en Colombia acreditarán la información financiera y organizacional y la experiencia con los documentos equivalentes, conforme al artículo 2.2.1.1.1.5.1 del Decreto 1082 de 2015, sin perjuicio de la obligación de inscribirse en el RUP cuando resulten adjudicatarias y tengan domicilio o sucursal en el país.

3.3 CAPACIDAD FINANCIERA

3.3.1 Indicadores. El proponente acreditará, con la información inscrita en el RUP con el corte indicado en el numeral 3.1.2, los siguientes indicadores, definidos por la Subgerencia Financiera de la Entidad:

Tabla 3. Indicadores de capacidad financiera

Indicador	Fórmula	Valor exigido
Índice de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Mayor o igual a 1,2
Nivel de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	Menor o igual al 30 %
Razón de cobertura de intereses	Utilidad operacional / Gastos de intereses	Mayor o igual a 1,1, o indeterminada cuando el proponente no registre gastos de intereses

3.3.2 Reglas de cálculo. Los indicadores se calcularán con dos decimales, sin aproximación. El proponente cuyo pasivo corriente sea cero tendrá un índice de liquidez indeterminado y se considerará que cumple. El proponente que no registre gastos de intereses tendrá una razón de cobertura indeterminada y se considerará que cumple. Para los proponentes plurales, cada indicador se calculará por integrante y el indicador del proponente será el promedio ponderado según el porcentaje de participación de cada uno.

3.3.3 Estados financieros. Como soporte complementario para el análisis de la Subgerencia Financiera, el proponente aportará en el Sobre N° 1 sus estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2025 (estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera, estado de flujos de efectivo y notas a los estados financieros), presentados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera 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) y, cuando esté obligado a tener revisor fiscal, acompañados del dictamen de los estados financieros (artículo 38 de la misma ley). Estos documentos no sustituyen ni modifican la información financiera inscrita en el RUP, que es plena prueba de los indicadores conforme al artículo 6 de la Ley 1150 de 2007, y su falta no afecta la habilitación del proponente cuyos indicadores consten en el registro. Los proponentes extranjeros no obligados a inscribirse en el RUP acreditarán los indicadores con estos estados financieros, en los términos del numeral 3.2.14.

3.4 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

3.4.1 Indicadores. El proponente acreditará, con la información inscrita en el RUP, los siguientes indicadores:

Tabla 4. Indicadores de capacidad organizacional

Indicador	Fórmula	Valor exigido
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad operacional / Patrimonio	Mayor o igual al 2 %
Rentabilidad del activo	Utilidad operacional / Activo total	Mayor o igual al 1 %

3.4.2 Fundamento y cálculo. Los valores fueron definidos por la Subgerencia Financiera para verificar que el proponente genera la utilidad necesaria para el retorno sobre el patrimonio y sobre los activos invertidos. Se calculan con la utilidad operacional, que es la magnitud con la que el RUP certifica estos indicadores (numeral 4 del artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015). Para los proponentes plurales se aplicará la ponderación prevista en el numeral 3.3.2.

3.5 EXPERIENCIA HABILITANTE

3.5.1 Exigencia. El proponente acreditará, con hasta cinco (5) contratos terminados y ejecutados a satisfacción antes de la fecha de cierre, celebrados con entidades públicas o privadas, inscritos en el RUP en la clase 801015, cuyo objeto o alcance comprenda la elaboración de estudios técnicos de rediseño organizacional, modernización o reestructuración institucional, estudios de cargas de trabajo o elaboración o actualización de manuales de funciones y competencias laborales, una experiencia cuya sumatoria en valor sea igual o superior al cien por ciento (100%) del presupuesto oficial, expresado en salarios mínimos mensuales legales vigentes a la fecha de terminación de cada contrato. No se exige antigüedad mínima de constitución del proponente ni antigüedad máxima de los contratos.

3.5.2 Acreditación. La experiencia se acreditará con el certificado del RUP y, para verificar la pertinencia del objeto o alcance, con la certificación expedida por la entidad contratante o, en su defecto, con copia del contrato acompañada del acta de liquidación, del acta de recibo final o de la certificación de cumplimiento, en los que conste: entidad contratante, contratista, objeto o alcance, valor, fecha de inicio y de terminación, y porcentaje de participación cuando se ejecutó en proponente plural. La información se consolidará en el Anexo N° 5. No se aceptarán autocertificaciones ni contratos en ejecución. Los contratos ejecutados por el proponente como subcontratista se aceptarán cuando la certificación provenga del contratista principal y conste la aceptación de la entidad contratante.

3.5.3 Conversión a salarios mínimos. El valor de cada contrato se convertirá a salarios mínimos mensuales legales vigentes del año de su terminación. Los contratos en moneda extranjera se convertirán a pesos con la tasa representativa del mercado de la fecha de terminación.

3.5.4 Proponentes plurales. La experiencia de los integrantes se sumará, pero al menos uno de ellos deberá aportar como mínimo el cincuenta por ciento (50%) de la experiencia exigida. Cuando el contrato acreditado se ejecutó por un proponente plural, se tomará el valor en proporción a la participación del integrante que lo acredita.

3.5.5 Entidades públicas. Las entidades públicas e instituciones de educación superior públicas acreditarán su experiencia con los contratos o convenios interadministrativos ejecutados, en las mismas condiciones de este numeral.

3.6 EQUIPO MÍNIMO DE TRABAJO

3.6.1 Exigencia. El proponente ofrecerá, como requisito habilitante, el siguiente equipo mínimo de trabajo, con los perfiles y la experiencia que se indican:

Tabla 5. Equipo mínimo de trabajo habilitante

Rol	Formación	Experiencia mínima	Cantidad
Director o asesor del estudio	Profesional en Administración, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa o afines, con posgrado (especialización o maestría) en dichas áreas o en gestión pública, gobierno, dirección de empresas o desarrollo organizacional	Cinco (5) años en la dirección o coordinación de proyectos de rediseño organizacional, reestructuración, gestión por procesos o cargas de trabajo	1
Profesional en rediseño institucional	Profesional con posgrado en Administración Pública, Gestión del Talento Humano, Ingeniería Industrial o afines	Tres (3) años en estudios técnicos de rediseño institucional, cargas de trabajo o manuales de funciones	1
Profesional jurídico	Abogado con posgrado en Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Contratación Estatal o afines	Cinco (5) años en derecho administrativo, régimen del servidor público o reformas administrativas	1
Auxiliar de apoyo operativo	Formación técnica o tecnológica en sistemas, administración o contaduría, o estudiante de últimos semestres de dichas áreas	Dos (2) años en recolección de información, medición de cargas laborales o procesamiento de datos	1

3.6.2 Acreditación. Para cada integrante se aportará, con el Anexo N° 6: hoja de vida; copia de los diplomas o actas de grado de pregrado y posgrado; tarjeta profesional o certificado de vigencia cuando la profesión lo exija; certificaciones laborales o contractuales que acrediten la experiencia exigida, con indicación de las funciones o del objeto, de las fechas de inicio y terminación y del cargo o rol; y carta de compromiso de participación con la dedicación ofrecida. La experiencia se contará desde la fecha de grado profesional, sin traslapos. Los títulos obtenidos en el exterior se acreditarán con la convalidación del Ministerio de Educación Nacional o, en su defecto, con la apostilla y la traducción oficial, para el solo efecto de la verificación.

3.6.3 Reglas. Una misma persona no podrá ocupar dos roles. El director del estudio podrá tener dedicación parcial; los demás integrantes tendrán la dedicación que el proponente ofrezca en el Anexo N° 6, que deberá ser suficiente para el plan de trabajo. Durante la ejecución el equipo solo podrá sustituirse con autorización previa y escrita de la supervisión, por profesionales de perfil igual o superior al ofrecido, conforme al numeral 5.5.

3.6.4 Equipo de trabajo requerido para la ejecución. Además del equipo mínimo habilitante, el Estudio de Conveniencia y Oportunidad define el recurso humano requerido para la ejecución, compuesto por un director del proyecto, un experto en rediseño institucional y gestión pública, un experto en arquitectura de procesos y estrategia, un experto en desarrollo humano y gestión del cambio y un soporte jurídico especializado. El ofrecimiento de ese equipo completo y de sus calidades adicionales se valorará en el factor C del numeral 4.2, conforme a los perfiles del Anexo N° 6.

3.7 CRITERIOS HABILITANTES DIFERENCIALES

3.7.1 Beneficiarios. En cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.15 del Decreto 1082 de 2015 (emprendimientos y empresas de mujeres) y del artículo 2.2.1.2.4.2.7.3 del mismo decreto, en la redacción del Decreto 287 de 2026 (emprendimientos y empresas de personas con discapacidad),

los proponentes que acrediten alguna de esas condiciones con los documentos previstos en dichas normas y en el Anexo N° 10 podrán acreditar la experiencia habilitante del numeral 3.5.1 con una sumatoria igual o superior al ochenta por ciento (80%) del presupuesto oficial. Los demás requisitos habilitantes, incluidos los indicadores de capacidad financiera y organizacional de los numerales 3.3 y 3.4, se exigirán a todos los proponentes en los valores generales.

3.7.2 **Proponentes plurales.** Los criterios diferenciales se aplicarán al proponente plural cuando al menos uno de sus integrantes acredite la condición y tenga una participación no inferior al diez por ciento (10%), conforme a las normas citadas.

3.7.3 **Puntaje adicional.** La Entidad no otorgará el puntaje adicional facultativo previsto en las normas citadas, por encontrarse íntegramente distribuidos los mil (1.000) puntos del proceso; el trato preferente se garantiza, además, mediante los factores de desempate del numeral 4.5.

3.8 REQUISITOS TÉCNICOS MÍNIMOS

3.8.1 **Propuesta técnica.** El proponente presentará la propuesta metodológica y el plan de trabajo conforme a la estructura del Anexo N° 7, con sujeción al alcance, a las fases y a las especificaciones esenciales del numeral 1.2. La propuesta técnica que omita alguno de los componentes del alcance o que se aparte de las especificaciones esenciales será rechazada por no ajustarse al objeto del proceso. Los demás aspectos de la propuesta técnica se evaluarán conforme al Capítulo IV.

3.8.2 **Aceptación de condiciones.** Con la carta de presentación el proponente acepta las condiciones de ejecución, los productos, la forma de pago, las garantías y la matriz de riesgos del pliego.

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN, ORDEN DE ELEGIBILIDAD Y ADJUDICACIÓN

4.1 REGLAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

4.1.1 **Comité Evaluador.** La verificación de los requisitos habilitantes y la evaluación de las propuestas estarán a cargo del Comité Evaluador designado en el acto de apertura, conforme al numeral 1.4.4. El Comité podrá apoyarse en servidores o asesores de la Entidad con conocimiento en la materia, quienes suscribirán la declaración de ausencia de conflictos de interés.

4.1.2 **Puntaje total.** Las propuestas habilitadas se evaluarán sobre un total de mil (1.000) puntos, distribuidos en los factores de la Tabla 6. El precio no es factor de evaluación. Los factores de calidad (A a D) suman ochocientos ochenta (880) puntos; los factores de apoyo a la industria nacional (E) y de vinculación de personas con discapacidad (F) suman ciento veinte (120) puntos.

Tabla 6. Factores de evaluación y puntajes

Factor	Descripción	Puntaje máximo
A	Experiencia específica adicional del proponente	300
B	Calidad y coherencia de la propuesta metodológica	250
C	Idoneidad y experiencia del equipo de trabajo ofrecido	250
D	Consistencia del plan y cronograma de trabajo	80
E	Apoyo a la industria nacional (Ley 816 de 2003)	100
F	Vinculación de personas con discapacidad (Decreto 287 de 2026)	20
	Total	**1.000**

4.1.3 **Umbral técnico.** Solo integrarán el orden de elegibilidad las propuestas que obtengan un puntaje igual o superior a setecientos (700) puntos en la sumatoria de los factores A, B, C y D. Las propuestas que no alcancen el umbral no serán elegibles ni se les abrirá el Sobre N° 2.

4.2 FACTORES DE EVALUACIÓN

4.2.1 **Factor A. Experiencia específica adicional del proponente (300 puntos).** Se valorará la experiencia adicional a la acreditada como habilitante, mediante contratos terminados cuyo objeto o alcance comprenda estudios técnicos de rediseño organizacional, modernización institucional, cargas de trabajo o manuales específicos de funciones y competencias laborales bajo la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública o metodologías equivalentes de diseño organizacional. Cada contrato ejecutado con una entidad pública equivale a una (1) unidad y cada contrato ejecutado con una entidad privada equivale a media (0,5) unidad. El puntaje se asignará según la Tabla 7. Un mismo contrato no podrá acreditarse simultáneamente como habilitante y como adicional. La acreditación se hará con los documentos del numeral 3.5.2 y el Anexo N° 5.

Tabla 7. Escala del factor A

Unidades acreditadas	Puntaje
0,5	50
1,0	100
1,5	135
2,0	170
2,5	200
3,0	230
3,5	265
4,0 o más	300

4.2.2 Factor B. Calidad y coherencia de la propuesta metodológica (250 puntos). Se valorará el Anexo N° 7 en los componentes de la Tabla 8, aplicando a cada uno los niveles de desempeño de la Tabla 9. El Comité motivará la calificación de cada componente con referencia al contenido de la propuesta.

Tabla 8. Componentes del factor B

Componente	Qué se valora	Puntaje máximo
B.1 Enfoque metodológico	Alineación con las guías del DAFP (diseño y rediseño institucional, manual de funciones, medición de cargas), con el Decreto 1083 de 2015 y con el MIPG; secuencia lógica de las tres fases; integración del enfoque comercial en cada fase.	70
B.2 Instrumentos de medición	Pertinencia y validez de los instrumentos para el estudio de cargas de trabajo (método, muestreo, validación con actas) y para la medición de capacidades de dirección con el cuestionario MLQ de validez científica (ficha técnica, licenciamiento, protocolo de aplicación e interpretación).	60
B.3 Modelamiento de valor y gobernanza de datos	Método para el mapeo del flujo de valor de extremo a extremo, identificación de interfaces y puntos de fricción entre las áreas comercial, operativa, financiera y de tecnología, y diagnóstico de gobernanza de datos e indicadores.	60
B.4 Gestión del cambio y transferencia	Diseño del protocolo de transferencia y del plan de gestión del cambio con base en modelos de aprendizaje experiencial; mecanismos de transferencia metodológica y de validación con los servidores y la organización sindical.	30
B.5 Sostenibilidad y articulación	Tratamiento del análisis financiero de la propuesta de planta y escala salarial, del límite de gastos de administración y operación y de los límites salariales; articulación con el Sistema Integrado de Gestión y el Código de Buen Gobierno.	30

Tabla 9. Niveles de desempeño para los factores B y D

Nivel	Descripción	Porcentaje del puntaje del componente
Sobresaliente	El componente se desarrolla de manera completa, específica para la Lotería de Medellín, con métodos, instrumentos, responsables y productos claramente definidos y coherentes entre sí.	100 %
Satisfactorio	El componente se desarrolla de manera completa pero con elementos genéricos o con detalle insuficiente en métodos, instrumentos o productos.	70 %
Básico	El componente se enuncia y cumple el mínimo del alcance, sin desarrollo metodológico que permita verificar cómo se ejecutará.	40 %
Insuficiente	El componente no se desarrolla, es incoherente con el alcance o se limita a transcribir el pliego.	0 %

4.2.3 Factor C. Idoneidad y experiencia del equipo de trabajo ofrecido (250 puntos). Se valorará el equipo ofrecido en el Anexo N° 6, con los soportes del numeral 3.6.2, conforme a la Tabla 10. Los integrantes del equipo mínimo habilitante podrán ser los mismos que integran el equipo requerido para la ejecución, siempre que cumplan el perfil respectivo.

Tabla 10. Criterios del factor C

Criterio	Condición	Puntaje
C.1 Equipo completo	Ofrecimiento de los cinco (5) perfiles del recurso humano requerido para la ejecución (director del proyecto; experto en rediseño institucional y gestión pública; experto en arquitectura de procesos y estrategia; experto en desarrollo humano y gestión del cambio; soporte jurídico especializado), cada uno con la formación y la experiencia mínimas del Anexo N° 6: veinte (20) puntos por cada perfil acreditado.	Hasta 100
C.2 Formación del director	Director del proyecto con título de doctorado en áreas afines: treinta (30) puntos; con título de maestría: quince (15) puntos. No acumulables.	Hasta 30
C.3 Experiencia del director	Director del proyecto con más de diez (10) años de experiencia específica en dirección de proyectos de rediseño institucional, modernización administrativa o fortalecimiento organizacional.	30
C.4 Experiencia del experto en rediseño	Experto en rediseño institucional que acredite la participación en tres (3) o más estudios técnicos de rediseño, cargas de trabajo o manuales de funciones bajo metodología DAFP, adicionales a los exigidos como mínimo.	30
C.5 Certificación en el instrumento de liderazgo	Experto en desarrollo humano que acredite certificación o formación específica en la aplicación e interpretación del cuestionario MLQ expedida por su titular o distribuidor autorizado, o experiencia certificada en su aplicación en al menos dos (2) organizaciones.	30
C.6 Experiencia conjunta	Dos (2) o más integrantes del equipo ofrecido que acrediten haber participado conjuntamente en al menos un (1) proyecto de rediseño organizacional o estudio de cargas de trabajo.	30

4.2.4 Factor D. Consistencia del plan y cronograma de trabajo (80 puntos). Se valorará el plan de trabajo del Anexo N° 7, aplicando los niveles de la Tabla 9 a dos componentes: D.1, articulación de las fases con los productos, los hitos de pago y las validaciones institucionales (hasta cuarenta (40) puntos); y D.2, cronograma detallado por actividades, con hitos de control, ruta crítica, distribución del trabajo de campo, espacios para la consulta con la organización sindical y para la presentación a la Junta Directiva, y viabilidad dentro del plazo de seis (6) meses (hasta cuarenta (40) puntos).

4.2.5 Factor E. Apoyo a la industria nacional (100 puntos). En cumplimiento del artículo 2 de la Ley 816 de 2003 y de los artículos 2.2.1.1.1.3.1 y 2.2.1.2.4.2.9 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 680 de 2021), y conforme al Análisis del Sector, que concluyó que el contrato no involucra bienes nacionales relevantes, se otorgarán cien (100) puntos al proponente que ofrezca servicios nacionales, esto es, el proponente persona natural colombiana o residente en Colombia, persona jurídica constituida en Colombia o proponente plural conformado por ellas, que se comprometa a vincular al contrato personal colombiano en proporción no inferior al ochenta por ciento (80%) del personal profesional ofrecido. Se otorgarán igualmente cien (100) puntos a los servicios extranjeros con trato nacional conforme al numeral 1.11.2. Se otorgarán cincuenta (50) puntos a la oferta de servicios extranjeros sin trato nacional que incorpore componente colombiano de servicios profesionales, técnicos u operativos en proporción no inferior al cincuenta por ciento (50%). La acreditación se hará con el Anexo N° 9, suscrito bajo la gravedad del juramento, con la relación nominal del personal profesional ofrecido, su nacionalidad y documento de identidad, y con el certificado de existencia y representación legal. El compromiso será obligación contractual verificable por la supervisión.

4.2.6 Factor 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, en la redacción del Decreto 287 de 2026, se otorgarán veinte (20) puntos, equivalentes al dos por ciento (2%) del total, al proponente que acredite alguna de las siguientes situaciones, no acumulables entre sí: (a) su condición de emprendimiento o empresa de personas con discapacidad en los términos del artículo 2.2.1.2.4.2.6 del mismo decreto; o (b) la vinculación laboral, mediante contrato de trabajo con dedicación exclusiva, de personas con discapacidad en su planta de personal, en el número mínimo que corresponda al tamaño de la planta conforme a la Tabla 11. Se acreditará con: certificación expedida con antelación no superior a treinta (30) días calendario a la presentación de la propuesta, suscrita por el representante legal y el revisor fiscal, si existe, o el contador, con nombre y documento de cada persona; copia de los documentos de identidad; contratos de trabajo o certificaciones laborales (no se aceptan contratos de prestación de servicios); certificados de aportes al sistema de seguridad social de los últimos tres (3) meses; certificados de discapacidad expedidos conforme a la normativa vigente; y el certificado expedido por el Ministerio del Trabajo, cuya vigencia verificará la Entidad. En los proponentes plurales se tomará únicamente la planta del integrante con mayor participación. El contratista mantendrá las condiciones acreditadas durante la ejecución y lo demostrará con cada solicitud de pago; su incumplimiento injustificado constituirá incumplimiento contractual.

Tabla 11. Mínimo de trabajadores con discapacidad según el tamaño de la planta (Decreto 287 de 2026)

Número total de trabajadores de la planta	Número mínimo de trabajadores con discapacidad
1 a 30	2
31 a 100	3
101 a 150	4
151 a 200	5
201 a 300	7
301 a 400	10
401 a 500	12
501 a 600	14
601 a 700	16
Más de 700	Dos (2) adicionales por cada cien (100) trabajadores

4.3 ORDEN DE ELEGIBILIDAD

4.3.1 Conformación. Las propuestas habilitadas que alcancen el umbral técnico se ordenarán de mayor a menor puntaje total (factores A a F). El Comité Evaluador consignará en el informe de evaluación la verificación de requisitos habilitantes, la calificación motivada de cada factor, los requerimientos de subsanación y el orden de elegibilidad preliminar.

4.3.2 Informe de evaluación y traslado. El informe se publicará durante tres (3) días hábiles para que los proponentes presenten observaciones y subsanen los requisitos habilitantes requeridos. Durante el traslado los proponentes podrán consultar las propuestas de los demás, con las reservas de ley. Las observaciones al informe no permiten completar, adicionar, modificar o mejorar las propuestas. La Entidad responderá las observaciones en el informe final de evaluación o en el acto de adjudicación.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ECONÓMICA

4.4.1 **Apertura.** En la fecha prevista en el cronograma, en diligencia pública de la que se levantará acta, se abrirá el Sobre N° 2 del proponente ubicado en el primer lugar del orden de elegibilidad resultante del informe de evaluación y de las subsanaciones y observaciones del traslado.

4.4.2 **Verificación.** La propuesta económica se verificará para constatar: (a) que esté suscrita y diligenciada conforme al Anexo N° 8; (b) que su valor total no supere el presupuesto oficial; (c) que sea aritméticamente correcta, en los términos del numeral 2.4.1; (d) que sea consistente con el alcance, el equipo y el plan de trabajo ofrecidos; y (e) que no resulte artificialmente baja. Se considerará que una propuesta puede ser artificialmente baja cuando su valor sea inferior en más del veinte por ciento (20%) al presupuesto oficial o cuando, por su estructura de costos, el Comité Evaluador advierta que no permite ejecutar el objeto con el equipo ofrecido; en tal caso se aplicará el procedimiento del artículo 2.2.1.1.2.2.4 del Decreto 1082 de 2015, requiriendo al proponente para que explique las razones que sustentan el valor y rechazando la propuesta si las explicaciones no son satisfactorias.

4.4.3 **Consecuencias.** La propuesta económica que supere el presupuesto oficial, que no esté suscrita, que modifique las condiciones del Anexo N° 8 o que resulte artificialmente baja sin justificación será rechazada, y se procederá en la misma diligencia o en una posterior a la apertura del Sobre N° 2 del proponente ubicado en el siguiente lugar del orden de elegibilidad, y así sucesivamente. En ningún caso habrá negociación del precio ni modificación de la propuesta económica.

4.4.4 **Valor del contrato.** El valor del contrato será el de la propuesta económica del adjudicatario, sin que pueda exceder el presupuesto oficial.

4.5 FACTORES DE DESEMPATE

4.5.1 **Reglas.** En caso de empate en el puntaje total de dos o más propuestas, se aplicarán los siguientes factores, de forma sucesiva y excluyente, conforme al artículo 35 de la Ley 2069 de 2020 y al artículo 2.2.1.2.4.2.17 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 1860 de 2021), con las precisiones del Decreto 287 de 2026 y de la Circular Externa 003 de 2026 de Colombia Compra Eficiente. Los documentos de acreditación se aportarán con la propuesta conforme al Anexo N° 10:

1. Preferir la oferta de servicios nacionales frente a la oferta de servicios extranjeros, acreditada conforme al factor E.
2. Preferir la propuesta de la mujer cabeza de familia, de la mujer víctima de violencia intrafamiliar o de la persona jurídica en la cual participen mayoritariamente, o del proponente plural conformado por ellas. Se acreditará con la declaración juramentada de la condición de mujer cabeza de familia (artículo 2 de la Ley 82 de 1993, modificado por la Ley 1232 de 2008) o con la medida de protección expedida por la autoridad competente, y con la certificación del representante legal y del revisor fiscal o contador sobre la participación mayoritaria.
3. Preferir la propuesta del proponente que acredite que por lo menos el diez por ciento (10%) de su nómina está conformada por personas con discapacidad (Ley 361 de 1997), vinculadas con al menos un (1) año de anterioridad al cierre, con el certificado del Ministerio del Trabajo y los certificados de aportes al sistema de seguridad social, y que se comprometa a mantener esa vinculación durante la ejecución. En los proponentes plurales, el integrante que acredite la condición debe tener una participación de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) y aportar mínimo el veinticinco por ciento (25%) de la experiencia acreditada.

4. Preferir la propuesta del proponente que acredite la vinculación en mayor proporción de personas mayores que no sean beneficiarias de la pensión de vejez, familiar o de sobrevivencia y que hayan cumplido el requisito de edad de pensión, con la certificación juramentada del representante legal y del revisor fiscal o contador, la certificación individual de cada trabajador y los certificados de aportes del último año.
5. Preferir la propuesta del proponente que acredite que por lo menos el diez por ciento (10%) de su nómina pertenece a población indígena, negra, afrocolombiana, raizal, palenquera, Rrom o gitana, con la certificación del Ministerio del Interior sobre la pertenencia étnica y la autorización de tratamiento de datos sensibles.
6. Preferir la propuesta de personas en proceso de reintegración o reincorporación, o de la persona jurídica en la cual participen mayoritariamente, o del proponente plural conformado por ellas, con el certificado de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización o de la autoridad competente y la certificación sobre la participación mayoritaria.
7. Preferir la propuesta presentada por un proponente plural conformado por al menos una madre cabeza de familia o una persona en proceso de reincorporación o reintegración, o una persona jurídica en la cual participen mayoritariamente, con participación de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) y aporte de mínimo el veinticinco por ciento (25%) de la experiencia, siempre que ni ellas ni sus socios o representantes sean empleados, socios o accionistas de los demás integrantes.
8. Preferir la propuesta presentada por una Mipyme, cooperativa o asociación mutual, o por un proponente plural conformado íntegramente por ellas, acreditada conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.4 del Decreto 1082 de 2015 o con el certificado de existencia y representación legal, según corresponda.
9. Preferir la propuesta presentada por un proponente plural conformado por al menos una micro o pequeña empresa, cooperativa o asociación mutual con participación de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) y aporte de mínimo el veinticinco por ciento (25%) de la experiencia, siempre que ni ella ni sus socios o representantes sean empleados, socios o accionistas de los demás integrantes.
10. Preferir la propuesta del proponente que acredite, con sus estados financieros o información contable con corte a 31 de diciembre de 2025, que por lo menos el veinticinco por ciento (25%) del total de sus pagos por proveeduría del año anterior se realizó a Mipyme, cooperativas o asociaciones mutuales, con certificación del representante legal y del revisor fiscal o contador; o la propuesta del proponente plural conformado por al menos una Mipyme, cooperativa o asociación mutual en las condiciones del numeral anterior.
11. Preferir la propuesta de la sociedad reconocida como Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) del segmento Mipyme, acreditada con el certificado de existencia y representación legal (Ley 1901 de 2018 y Decreto 2046 de 2019).
12. De persistir el empate, se preferirá la propuesta radicada en primer lugar según el consecutivo de Gestión Documental; y si el empate subsiste, se adjudicará mediante sorteo con balotas en diligencia pública, en la que cada proponente empatado tomará una balota numerada y se adjudicará a quien obtenga el número mayor, de lo cual se dejará constancia en acta.

4.6 ADJUDICACIÓN

4.6.1 **Acto de adjudicación.** La Entidad adjudicará el contrato, mediante acto administrativo motivado, al proponente que, habiendo cumplido los requisitos habilitantes, obtenga el mayor puntaje en el orden de elegibilidad y cuya propuesta económica supere la verificación del numeral 4.4. El acto se notificará al adjudicatario por medios electrónicos conforme al artículo 56 de la Ley 1437 de 2011, con su autorización contenida en la carta de presentación, y se comunicará a los demás proponentes mediante su publicación en el SECOP y en la página web institucional. Contra el acto de adjudicación no procede recurso alguno en sede administrativa; es irrevocable y obliga a la Entidad y al adjudicatario, salvo lo previsto en el inciso tercero del artículo 9 de la Ley 1150 de 2007 (artículo 77 de la Ley 80 de 1993).

4.6.2 **Oferta única.** Si se presenta una sola propuesta, la Entidad la adjudicará siempre que cumpla la totalidad de los requisitos habilitantes, obtenga un puntaje igual o superior al umbral técnico de setecientos (700) puntos y su propuesta económica supere la verificación del numeral 4.4, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007 y con la doctrina de Colombia Compra Eficiente (concepto C-603 de 2024), pues ninguna norma exige un número mínimo de propuestas en el concurso de méritos.

4.6.3 **Adjudicación al siguiente elegible.** Si el adjudicatario no suscribe el contrato dentro del término previsto, no constituye las garantías o incurre en inhabilidad sobreviniente, la Entidad hará efectiva la garantía de seriedad y podrá adjudicar, mediante acto motivado, al proponente ubicado en el segundo lugar del orden de elegibilidad, siempre que su propuesta sea igualmente favorable y supere la verificación económica, y así sucesivamente, conforme al numeral 12 del artículo 30 de la Ley 80 de 1993.

4.6.4 **Declaratoria de desierto.** La Entidad declarará desierto el proceso, mediante acto motivado, únicamente por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva, en particular cuando no se presenten propuestas, ninguna resulte habilitada, ninguna alcance el umbral técnico o ninguna supere la verificación económica (numeral 18 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993). Contra la declaratoria de desierto procede el recurso de reposición. En tal caso, la Entidad podrá iniciar un nuevo concurso de méritos, ajustando los documentos del proceso conforme a las causas de la declaratoria.

4.7 SUSCRIPCIÓN, LEGALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL CONTRATO

4.7.1 **Suscripción.** El adjudicatario suscribirá el contrato dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la comunicación del acto de adjudicación, previa presentación del RUT del proponente plural cuando corresponda, de la certificación bancaria para el pago y de los documentos de identificación de su representante. El contrato se perfecciona con la firma de las partes (artículo 41 de la Ley 80 de 1993).

4.7.2 **Legalización.** Dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la suscripción, el contratista constituirá y entregará las garantías del numeral 5.8 para su aprobación por la Entidad. La Entidad expedirá el registro presupuestal el día de la suscripción del contrato, en todo caso dentro de la vigencia fiscal 2026, y publicará el contrato en el SECOP dentro de los tres (3) días siguientes a su suscripción. Para la ejecución se requiere la aprobación de las garantías y el registro presupuestal; cumplidos, se suscribirá el acta de inicio.

4.7.3 **Costos de legalización.** Serán de cargo del contratista los costos de las garantías y los demás que la ley o el pliego le asignen. El contrato no genera pago por impuesto de timbre nacional, cuya tarifa general es del cero por ciento (0%) (parágrafo 2 del artículo 519 del Estatuto Tributario).

CAPÍTULO V
CONDICIONES DEL CONTRATO

5.1 NATURALEZA, DOCUMENTOS Y PARTES

5.1.1 **Naturaleza.** El contrato será de consultoría en los términos del numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, sometido al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, a las normas civiles y comerciales pertinentes y a las reglas del pliego. Cuando el contratista sea una entidad pública, el contrato conservará la naturaleza de consultoría y se regirá por las mismas reglas, incluida la exigencia de garantías.

5.1.2 **Documentos del contrato.** Hacen parte integral del contrato: el pliego de condiciones definitivo con sus anexos y adendas; el Estudio de Conveniencia y Oportunidad y el Análisis del Sector; la propuesta del contratista en lo que no contradiga el pliego; el acto de adjudicación; las garantías aprobadas; el acta de inicio; las actas de recibo de los productos; y los demás documentos que se produzcan durante la ejecución.

5.2 VALOR Y FORMA DE PAGO

5.2.1 **Valor.** El valor del contrato será el de la propuesta económica del adjudicatario, integral conforme al numeral 1.5.2. No habrá lugar a reajustes ni a reconocimiento de mayores costos por variación de precios, salarios o impuestos, salvo lo previsto en la matriz de riesgos.

5.2.2 **Forma de pago.** La prevista en el numeral 1.7, por hitos asociados a la aprobación de los productos de cada fase por la supervisión. La aprobación de los productos no exime al contratista de la responsabilidad por su calidad ni de la obligación de corregirlos cuando se adviertan deficiencias durante la ejecución o la implementación, dentro de la vigencia de la garantía de calidad.

5.3 PLAZO

5.3.1 **Plazo.** Seis (6) meses contados desde la suscripción del acta de inicio, conforme al numeral 1.6. El plazo solo podrá prorrogarse por causas no imputables al contratista, mediante modificación escrita suscrita antes de su vencimiento, con la ampliación de las garantías.

5.4 OBLIGACIONES DE LAS PARTES

5.4.1 **Obligaciones generales del contratista.** Son obligaciones generales del contratista:

a) Obrar con lealtad, responsabilidad y buena fe, garantizando la excelencia técnica en la ejecución del contrato.

b) Cumplir el objeto y el alcance contratados, presentando informes mensuales de avance y los soportes documentales a la supervisión.

c) Acatar las observaciones de la supervisión para que los productos se ajusten a la realidad institucional, sin perjuicio de dejar constancia de sus desacuerdos técnicos.

d) Actuar como asesor proactivo, formulando alertas tempranas y recomendaciones sobre los riesgos normativos, comerciales o financieros que detecte.

e) Mantener el equipo de trabajo ofrecido con la dedicación ofrecida y cumplir el compromiso de vinculación de personal colombiano y, cuando aplique, de personas con discapacidad.

f) Cumplir sus obligaciones laborales y de seguridad social respecto del personal vinculado al contrato y acreditarlo con cada pago.

g) Mantener indemne a la Entidad frente a cualquier reclamación derivada de la ejecución de sus servicios o de su personal.

h) Guardar reserva y confidencialidad sobre la información de la Entidad, del monopolio rentístico y del talento humano a la que acceda, y cumplir las obligaciones del encargado del tratamiento de datos personales.

i) Liderar y asistir a las mesas de trabajo, comités técnicos, sesiones con la organización sindical y sesiones de Junta Directiva que se requieran.

j) Entregar a la Entidad las metodologías, herramientas, bases de datos y archivos editables utilizados, para garantizar la trazabilidad del estudio y la transferencia de conocimiento.

k) Cumplir las normas y políticas internas de la Entidad que le sean comunicadas por la supervisión, incluidas las de seguridad de la información.

l) Constituir y mantener vigentes las garantías del contrato y ampliarlas cuando se modifique el plazo o el valor.

m) Presentar los productos para la validación institucional y para la aprobación de la Junta Directiva, y realizar los ajustes que resulten de dichas instancias dentro del plazo del contrato.

n) Las demás previstas en la Ley 80 de 1993, en la Ley 1150 de 2007 y en las normas concordantes, y las que se desprendan de la naturaleza del contrato.

5.4.2 Obligaciones específicas del contratista. Son obligaciones específicas del contratista:

a) Diagnosticar y analizar con rigor técnico la estructura organizacional y funcional de la Lotería de Medellín, identificando las brechas frente al modelo de negocio y a los retos de la transformación digital del sector.

b) Analizar la cadena de valor institucional con un enfoque integral que conecte los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y modelar el flujo comercial de extremo a extremo para eliminar silos operativos.

c) Evaluar el modelo de operación y proponer la estructura administrativa, la planta de personal y la escala salarial que correspondan, asegurando su sostenibilidad financiera, el cumplimiento del límite de gastos de administración y operación aplicable a los operadores de lotería tradicional y el respeto de los límites salariales legales.

d) Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios vigentes y proponer su ajuste cuando corresponda, conforme a la Ley 80 de 1993 y a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.

e) Elaborar, con solvencia jurídica, los proyectos de actos administrativos (acuerdos y resoluciones) para la adopción de la nueva estructura, la planta de empleos, la escala salarial y su distribución en las dependencias.

f) Actualizar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales bajo la metodología del DAFP, alineando cada perfil con la efectividad operativa, la rendición de cuentas y los objetivos misionales, y acompañar a la Entidad en consulta del manual con las organizaciones sindicales prevista en el parágrafo 3 del artículo 2.2.2.6.1 del Decreto 1083 de 2015.

g) Realizar el levantamiento y la validación de las cargas de trabajo de todas las dependencias con herramientas que permitan un análisis cuantitativo y cualitativo preciso, y entregar las actas de validación firmadas por el responsable de cada área.

h) Evaluar la incidencia de las nuevas funciones, metas o unidades de negocio (incentivos de premio inmediato, canales virtuales y otros) en los productos, servicios y cobertura institucional.

i) Diagnosticar la capacidad de la Entidad para el uso de información en decisiones comerciales (gobernanza de datos e indicadores) y proponer los habilitadores organizacionales para fortalecer la analítica de datos.

j) Definir y ejecutar un cronograma de trabajo detallado por fases, actividades y productos, que garantice la trazabilidad de cada actividad.

k) Entregar el estudio técnico definitivo con la metodología aplicada, las herramientas de medición utilizadas y los anexos del levantamiento de cargas por proceso, conforme a los instrumentos del DAFP.

l) Realizar talleres de validación institucional de los perfiles, funciones y propuestas de rediseño con los niveles directivo y técnico antes de la entrega final.

m) Entregar el protocolo de transferencia y el plan estratégico de gestión del cambio, con recomendaciones de liderazgo adaptativo fundamentadas en modelos de aprendizaje experiencial.

n) Aplicar el cuestionario MLQ de validez científica bajo licencia y con personal calificado, y entregar los resultados agregados con las salvaguardas de confidencialidad de los datos individuales.

o) Entregar los registros de asistencia y las memorias técnicas de todas las mesas de trabajo, talleres y sesiones de validación.

5.4.3 Obligaciones de la Lotería de Medellín. Son obligaciones de la Entidad:

a) Suministrar oportunamente el acceso a la información comercial, financiera, técnica y administrativa necesaria para el diagnóstico (informes de ventas, manuales, caracterizaciones de procesos, nómina, hojas de vida, convención colectiva y estados financieros), con las reservas de ley.

b) Designar un enlace técnico en cada dependencia para facilitar el levantamiento de información y la validación de las cargas de trabajo.

c) Garantizar la disposición y participación de los servidores en las entrevistas, encuestas, mesas de trabajo y talleres programados.

d) Ejercer la supervisión integral del contrato y realizar los pagos conforme a los hitos y entregables.

e) Facilitar los espacios físicos o las plataformas virtuales para las actividades conjuntas.

f) Gestionar ante la Junta Directiva y ante la organización sindical los espacios necesarios para la presentación, consulta y validación de los productos.

5.5 EQUIPO DE TRABAJO DURANTE LA EJECUCIÓN

5.5.1 **Permanencia y sustitución.** El contratista mantendrá durante toda la ejecución el equipo ofrecido en la propuesta, con la dedicación ofrecida. La sustitución de cualquiera de sus integrantes solo procederá por causas justificadas, con autorización previa y escrita de la supervisión y con un profesional de perfil, formación y experiencia iguales o superiores a los del integrante ofrecido y a los valorados en el factor C. La sustitución no autorizada o la reducción de la dedicación constituirán incumplimiento y darán lugar a la imposición de multas.

5.6 PRODUCTOS, VALIDACIÓN Y ADOPCIÓN

5.6.1 **Validación.** Los productos de cada fase se entregarán a la supervisión, que dispondrá de diez (10) días hábiles para revisarlos con el apoyo de las instancias técnicas y formular observaciones; el contratista dispondrá de cinco (5) días hábiles para atenderlas. Aprobados los productos, se suscribirá el acta de recibo que habilita el pago correspondiente. Los productos de la Fase 3 se presentarán, además, a la Junta Directiva y se someterán a la consulta con la organización sindical en lo relativo al manual de funciones; el contratista incorporará los ajustes que resulten de esas instancias dentro del plazo del contrato.

5.6.2 **Decisiones institucionales.** El contratista provee el estudio técnico y los proyectos de actos administrativos; la adopción de la estructura, la planta, la escala salarial y el manual corresponde a los órganos competentes de la Entidad. El contratista no sustituye esas decisiones ni responde por su oportunidad.

5.7 SUPERVISIÓN

5.7.1 **Supervisor.** De conformidad con los artículos 83 y 84 de la Ley 1474 de 2011 y con la Resolución 64 de 2018 (Manual de Supervisión e Interventoría), la supervisión del contrato será ejercida por la Dirección de Talento Humano, como Supervisora Principal, responsable de la coordinación integral del seguimiento contractual, del acompañamiento al levantamiento de cargas de trabajo, del concepto sobre el manual de funciones y la planta de personal, de la suscripción de actas y de la autorización de los pagos. 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. La designación formal del supervisor constará en el contrato o en comunicación del Gerente.

5.7.2 **Facultades.** La supervisión verificará el cumplimiento de las obligaciones del contratista; exigirá la información que considere necesaria; ordenará por escrito la corrección de los desajustes que advierta; emitirá los conceptos técnicos, administrativos, financieros, contables y jurídicos previos a los pagos; adelantará el procedimiento para la imposición de multas y la declaratoria de incumplimiento (artículo 86 de la Ley 1474 de 2011); y proyectará el acta de liquidación. El contratista acatará las órdenes escritas de la supervisión y, si no estuviere de acuerdo, lo manifestará por escrito antes de ejecutarlas. La supervisión no podrá modificar el contrato ni exonerar al contratista de sus obligaciones.

5.8 GARANTÍAS DEL CONTRATO

5.8.1 Garantía única. El contratista constituirá a favor de la Lotería de Medellín (NIT 890.980.058-1) una garantía única de cumplimiento, mediante póliza de seguro, patrimonio autónomo o garantía bancaria, con los siguientes amparos (artículos 2.2.1.2.3.1.7, 2.2.1.2.3.1.12, 2.2.1.2.3.1.13 y 2.2.1.2.3.1.15 del Decreto 1082 de 2015):

Tabla 12. Amparos de la garantía única de cumplimiento

Amparo	Valor asegurado	Vigencia	Riesgo que cubre
Cumplimiento del contrato	Diez por ciento (10%) del valor del contrato, en ningún caso inferior al valor de la cláusula penal	Plazo del contrato y cuatro (4) meses más (término previsto para la liquidación)	Incumplimiento total o parcial de las obligaciones, cumplimiento tardío o defectuoso, multas y cláusula penal
Calidad del servicio	Diez por ciento (10%) del valor del contrato	Plazo del contrato y doce (12) meses más	Deficiente calidad de los productos de la consultoría, cuyas deficiencias pueden manifestarse durante la implementación de la reforma (artículo 53 de la Ley 80 de 1993)
Pago de salarios, prestaciones sociales legales e indemnizaciones laborales	Cinco por ciento (5%) del valor del contrato	Plazo del contrato y tres (3) años más	Incumplimiento de las obligaciones laborales del contratista con el personal vinculado a la ejecución

5.8.2 Reglas. La garantía se ajustará cada vez que se modifique el plazo o el valor del contrato o se suspenda su ejecución, y se restablecerá cuando su valor se afecte por multas o sanciones. Tratándose de pólizas, no expirarán por falta de pago de la prima ni por revocatoria unilateral, y no podrán contener cláusula de proporcionalidad (artículo 2.2.1.2.3.2.4 del Decreto 1082 de 2015). Conforme al artículo 7 de la Ley 1150 de 2007, la Entidad exigirá estas garantías a todos los adjudicatarios, incluidas las entidades públicas.

5.9 RIESGOS DEL CONTRATO

5.9.1 Matriz de riesgos. En los términos del artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, del numeral 6 del artículo 2.2.1.1.2.1.1 y del artículo 2.2.1.1.1.6.3 del Decreto 1082 de 2015, los riesgos previsibles del contrato se tipifican, estiman y asignan en la matriz de riesgos del Estudio de Conveniencia y Oportunidad, que hace parte de los documentos del proceso, y en el Análisis del Sector. Los riesgos principales y su asignación se resumen en la Tabla 13. La asunción de los riesgos asignados al contratista no dará lugar a reconocimiento económico adicional ni a prórroga del plazo, salvo fuerza mayor o caso fortuito debidamente acreditados. Los proponentes podrán formular observaciones a la matriz dentro de los términos de observaciones al proyecto de pliego y al pliego definitivo.

Tabla 13. Resumen de riesgos del contrato y su asignación

Riesgo	Tipificación	Probabilidad / impacto	Asignación	Tratamiento
Insuficiencia o inoportunidad de los insumos de información de la Entidad	Operacional	Media / Alto	Lotería de Medellín	Enlaces por dependencia; obligaciones de la Entidad; reprogramación concertada sin costo adicional.
Resistencia institucional o sindical al levantamiento de cargas y a la validación de productos	Operacional	Media / Alto	Compartido	Mesas de validación; consulta sindical; plan de gestión del cambio.
Rotación o sustitución del equipo de trabajo del contratista	Operacional	Media / Alto	Contratista	Equipo nominado; sustitución solo autorizada por perfil equivalente; multas.

Riesgo	Tipificación	Probabilidad / impacto	Asignación	Tratamiento
Inconsistencias metodológicas o instrumentos no validados	Técnico	Baja / Alto	Contratista	Sujeción a guías DAFP; licencia y certificación del instrumento MLQ; garantía de calidad.
Propuesta de planta o escala salarial financieramente insostenible o contraria a los límites legales	Técnico	Baja / Crítico	Contratista	Análisis financiero obligatorio; concepto de la Subgerencia Financiera; corrección a cargo del contratista.
Cambios normativos o de las guías metodológicas durante la ejecución	Regulatorio	Baja / Medio	Compartido	Aplicación de la metodología vigente a la fecha de cada producto; ajustes de guía sin costo; cambios legales sustanciales mediante modificación contractual.
Variación de costos (inflación, salarios, impuestos) durante la ejecución	Económico	Media / Bajo	Contratista	Valor integral y fijo; no hay reajuste.
Demora en los pagos por documentación incompleta o cierre de vigencia	Financiero	Baja / Medio	Compartido	Requisitos de pago claros; reservas presupuestales; PAC.
Uso o divulgación indebida de información confidencial o de datos personales	Operacional	Baja / Alto	Contratista	Acuerdo de confidencialidad; protocolo de entrega de bases de datos; cláusula de encargado del tratamiento.
Apropiación indebida de la propiedad intelectual de los productos	Jurídico	Baja / Alto	Contratista	Cláusula de cesión de derechos patrimoniales; entrega de archivos editables.
Incumplimiento de obligaciones laborales o de seguridad social con el personal del contratista	Operacional	Baja / Medio	Contratista	Certificación con cada pago; amparo de salarios y prestaciones.
Fuerza mayor, caso fortuito o hechos de terceros que impidan el trabajo de campo	Naturaleza	Baja / Medio	Compartido	Suspensión del contrato con ampliación de garantías; plan de contingencia virtual.

5.10 MULTAS, CLÁUSULA PENAL Y PROCEDIMIENTO SANCIONATORIO

5.10.1 Multas. En caso de mora o incumplimiento parcial de las obligaciones del contratista, la Entidad podrá imponer multas sucesivas equivalentes al cero punto cinco por ciento (0,5%) del valor del contrato por cada día de retraso o de incumplimiento, sin que su sumatoria exceda el diez por ciento (10%) del valor del contrato, previo el procedimiento del artículo 86 de la Ley 1474 de 2011. Las multas se descontarán de los saldos a favor del contratista o se harán efectivas con cargo a la garantía (artículo 17 de la Ley 1150 de 2007).

5.10.2 Cláusula penal pecuniaria. En caso de incumplimiento total o de declaratoria de caducidad, el contratista pagará a la Entidad, a título de pena, una suma equivalente al diez por ciento (10%) del valor del contrato, que se imputará a los perjuicios causados sin perjuicio de que la Entidad reclame los perjuicios que excedan ese valor. La pena se descontará de los saldos a favor del contratista o se hará efectiva con cargo a la garantía.

5.10.3 Procedimiento. La imposición de multas, la declaratoria de incumplimiento y la efectividad de la cláusula penal se tramitarán conforme al artículo 86 de la Ley 1474 de 2011, con citación al contratista y a su garante, audiencia, oportunidad de defensa y decisión motivada susceptible de recurso de reposición.

5.11 CLÁUSULAS EXCEPCIONALES Y OTRAS ESTIPULACIONES

5.11.1 Cláusulas excepcionales. En el contrato se pactarán las cláusulas excepcionales de interpretación, modificación y terminación unilaterales y de caducidad previstas en los artículos 15 a 18 de la Ley 80 de 1993, en ejercicio de la facultad del numeral 2 del artículo 14 de la misma ley aplicable a los contratos de consultoría. Cuando el contratista sea una entidad pública se estará a lo dispuesto en el parágrafo del artículo 14 de la Ley 80 de 1993.

5.11.2 Propiedad intelectual. Los productos de la consultoría son obras por encargo en los términos del artículo 20 de la Ley 23 de 1982, modificado por el artículo 28 de la Ley 1450 de 2011. Los derechos patrimoniales sobre los estudios, informes, bases de datos, instrumentos adaptados, mapas de valor, manuales y demás productos se transfieren a la Lotería de Medellín, que podrá usarlos, reproducirlos, modificarlos y divulgarlos sin limitación, con respeto de los derechos morales de los autores. El contratista garantizará que los instrumentos protegidos de terceros (como el cuestionario MLQ) se utilizan bajo licencia y mantendrá indemne a la Entidad por reclamaciones de propiedad intelectual.

5.11.3 Confidencialidad y datos personales. El contratista suscribirá con el contrato el acuerdo de confidencialidad y de tratamiento de datos personales, en el que asumirá las obligaciones del encargado del tratamiento (Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013), incluidas la finalidad limitada, la seguridad de la información, la devolución o supresión de las bases de datos al terminar el contrato y la prohibición de usar la información para fines distintos del objeto. La obligación de confidencialidad subsistirá por cinco (5) años después de la terminación.

5.11.4 Indemnidad. El contratista mantendrá indemne a la Lotería de Medellín de cualquier reclamación, demanda, acción o perjuicio originado en sus actuaciones o en las de sus dependientes o subcontratistas con ocasión de la ejecución del contrato.

5.11.5 Cesión y subcontratación. El contrato es intuitu personae y no podrá cederse sin autorización previa y escrita de la Entidad. La subcontratación de componentes del estudio requerirá autorización previa y escrita de la supervisión y no exonerará al contratista de su responsabilidad; en ningún caso podrá subcontratarse la dirección del estudio ni la totalidad de una fase.

5.11.6 Suspensión y modificación. El contrato podrá suspenderse de común acuerdo por circunstancias de fuerza mayor, caso fortuito o interés público, mediante acta que indique la causa, el término y las condiciones de reanudación, con ampliación de las garantías. Las modificaciones se harán mediante documento escrito suscrito por las partes, con sujeción al artículo 40 de la Ley 80 de 1993 y sin alterar el objeto.

5.11.7 Terminación y liquidación. El contrato terminará por vencimiento del plazo, por mutuo acuerdo, por las causales legales de terminación unilateral o caducidad y por las demás previstas en la ley. Se liquidará de común acuerdo dentro de los cuatro (4) meses siguientes a su terminación y, en su defecto, unilateralmente dentro de los dos (2) meses siguientes (artículo 11 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 60 de la Ley 80 de 1993, modificado por el artículo 217 del Decreto Ley 019 de 2012).

5.11.8 Solución de controversias. Las partes procurarán solucionar directamente las controversias derivadas del contrato y podrán acudir a los mecanismos de los artículos 68 y siguientes de la Ley 80 de 1993 y de la Ley 2220 de 2022; no se pacta cláusula compromisoria y las controversias no resueltas se someterán a la jurisdicción de lo contencioso administrativo.

5.11.9 Inhabilidades e incompatibilidades sobrevinientes. Si sobreviene una inhabilidad o

incompatibilidad del contratista, este cederá el contrato previa autorización de la Entidad o, si ello no fuere posible, renunciará a su ejecución, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 1993.

5.11.10 Domicilio y perfeccionamiento. El domicilio contractual es Medellín. El contrato se perfecciona con la firma de las partes; para su ejecución requiere el registro presupuestal y la aprobación de las garantías, y se publicará en el SECOP (artículo 2.2.1.1.1.7.1 del Decreto 1082 de 2015).

ANEXO N° 1
CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Medellín, ____ de _____ de 2026

Señores
LOTERÍA DE MEDELLÍN
Secretaría General
Carrera 47 N° 49-12
Medellín

Referencia: Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026. Objeto: 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.

El suscrito _____, identificado con _____ N° _____, en calidad de _____ de _____ (NIT _____), presenta propuesta para el proceso de la referencia y, en caso de resultar adjudicatario, se compromete a suscribir el contrato, a legalizarlo en los términos del pliego de condiciones y a ejecutar el objeto conforme a los documentos del proceso y a la propuesta presentada.

Bajo la gravedad del juramento, que se entiende prestado con la firma de este documento, declaro que:

1. Estoy facultado para presentar la propuesta y para suscribir el contrato.
2. Conozco el pliego de condiciones, sus anexos, las adendas, el Estudio de Conveniencia y Oportunidad, el Análisis del Sector y la matriz de riesgos, y acepto íntegramente sus condiciones, incluidos los riesgos asignados al contratista.
3. La propuesta cumple la totalidad del alcance y de las especificaciones técnicas esenciales del numeral 1.2 del pliego, y ofrezco ejecutar el contrato en el plazo de seis (6) meses.
4. Ni el proponente, ni sus integrantes, socios, representantes legales o integrantes del equipo de trabajo se encuentran incursos en inhabilidades, incompatibilidades, prohibiciones o conflictos de interés previstos en la Constitución Política, en las Leyes 80 de 1993, 1150 de 2007, 1474 de 2011 y 2014 de 2019 y en las demás normas aplicables.
5. La información y los documentos que integran la propuesta son veraces y auténticos, y autorizo a la Lotería de Medellín para verificarlos.
6. Los recursos con los cuales se ejecutará el contrato tienen origen lícito y no provienen de actividades ilícitas ni se destinarán a ellas.
7. Asumo el compromiso anticorrupción del numeral 1.12.2 del pliego y me obligo a no incurrir en prácticas colusorias ni en actos de corrupción.
8. La propuesta es válida por noventa (90) días calendario desde la fecha de cierre y, en caso de adjudicación, mantendré sus condiciones y precios durante la ejecución del contrato.
9. Conozco el régimen jurídico aplicable al proceso, en particular la remisión del artículo 43 del Acuerdo 05 de 2018 al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

10. Autorizo a la Lotería de Medellín para notificarme por medios electrónicos, conforme al artículo 56 de la Ley 1437 de 2011, en el correo electrónico indicado en este documento, y para el tratamiento de los datos personales contenidos en la propuesta con la finalidad de adelantar el proceso de selección.
11. Indico que la siguiente información de la propuesta tiene carácter reservado, con fundamento en la norma que se cita: _____ (en caso de no indicarse, la información se entiende pública).

La propuesta consta de _____ folios. Sobre N° 2 (propuesta económica): entregado cerrado.

Proponente	
NIT	
Representante legal o apoderado	
Documento de identidad	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico para notificaciones	
Firma	

ANEXO N° 2
CERTIFICACIÓN DE PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL Y PARAFISCALES
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Señores LOTERÍA DE MEDELLÍN. Referencia: Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026.

Yo, _____, identificado con _____ N° _____, en mi condición de (revisor fiscal / representante legal / persona natural) de _____ (NIT _____), certifico bajo la gravedad del juramento que el proponente se encuentra al día en el pago de los aportes a los sistemas de salud, pensiones y riesgos laborales y de los aportes parafiscales a las cajas de compensación familiar, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y al Servicio Nacional de Aprendizaje, cuando a ello hay lugar, respecto de la totalidad de su personal, durante los seis (6) meses anteriores a la fecha de cierre del proceso, de conformidad con el artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 23 de la Ley 1150 de 2007.

Marque lo que corresponda: ☐ El proponente está exonerado del pago de aportes parafiscales al SENA y al ICBF y de la cotización al régimen contributivo de salud por sus trabajadores que devengan menos de diez (10) salarios mínimos, conforme al artículo 114-1 del Estatuto Tributario. ☐ El proponente no tiene personal vinculado mediante contrato de trabajo.

Nombre	
Calidad (revisor fiscal / representante legal)	
Tarjeta profesional (revisor fiscal)	
Firma y fecha	

Debe suscribirla el revisor fiscal cuando el proponente esté obligado a tenerlo por ley o por sus estatutos; en los proponentes plurales, cada integrante aporta su certificación.

ANEXO N° 3
DECLARACIÓN DE INHABILIDADES, INCOMPATIBILIDADES Y CONFLICTOS DE INTERÉS
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Señores LOTERÍA DE MEDELLÍN. Referencia: Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026.

El suscrito _____, identificado con _____ N° _____, en calidad de _____ de _____, declara bajo la gravedad del juramento que:

1. Conoce las causales de inhabilidad e incompatibilidad para contratar con las entidades estatales previstas en los artículos 8 y 9 de la Ley 80 de 1993, en la Ley 1150 de 2007, en la Ley 1474 de 2011, en la Ley 2014 de 2019 y en las demás normas concordantes, así como las sanciones por su transgresión.
2. Ni el proponente, ni sus socios o integrantes, ni sus representantes legales se encuentran incursos en ninguna de dichas causales, ni reportados en el Boletín de Responsables Fiscales, ni con sanciones disciplinarias vigentes que impliquen inhabilidad, ni con antecedentes judiciales o medidas correctivas pendientes, ni inscritos en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos.
3. Ni el proponente ni los integrantes del equipo de trabajo ofrecido tienen vínculos contractuales, laborales, de parentesco, societarios o de asesoría con la Lotería de Medellín, con sus servidores de los niveles directivo o asesor, con los integrantes del Comité Evaluador, con la organización sindical de la Entidad o con operadores de juegos de suerte y azar que puedan comprometer la independencia técnica del estudio, salvo los que se declaran a continuación: _____.
4. Informará de inmediato a la Entidad cualquier inhabilidad, incompatibilidad o conflicto de interés sobreviniente.

Proponente o integrante	
Representante legal	
Documento de identidad	
Firma y fecha	

ANEXO N° 4
MODELO DE DOCUMENTO DE CONFORMACIÓN DE CONSORCIO O UNIÓN TEMPORAL
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Los abajo firmantes manifestamos que hemos convenido asociarnos bajo la modalidad de ☐ consorcio ☐ unión temporal, con el nombre _____, para presentar propuesta y, en caso de adjudicación, celebrar, ejecutar y liquidar el contrato del Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026, cuyo objeto es: 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.

1. Integrantes y participación: _____(NIT_____) con el ____%;_____ (NIT _____) con el____ %. Los representantes legales de los integrantes declaran estar facultados para suscribir este documento.
2. Responsabilidad: los integrantes responden solidariamente por todas las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato (numeral 1 del artículo 7 de la Ley 80 de 1993). Tratándose de unión temporal, las sanciones por incumplimiento se impondrán según la participación de cada integrante en la ejecución, así: _____ (numeral 2 del artículo 7 de la Ley 80 de 1993).
3. Representación: se designa como representante a _____, identificado con_____N°_____, y como suplente a _____, con facultades amplias y suficientes para presentar la propuesta, subsanar, recibir notificaciones, suscribir el contrato, las garantías, las actas y los demás documentos de la ejecución y la liquidación.
4. Duración: el consorcio o unión temporal tendrá una duración igual al plazo del contrato y un (1) año más y, en todo caso, hasta su liquidación.
5. Reglas básicas: los integrantes aportarán los recursos, el personal y el conocimiento necesarios para ejecutar el contrato conforme a su participación; toda modificación de este documento o cesión de la participación requiere autorización previa y escrita de la Lotería de Medellín; el presente documento no contiene adiciones ni modificaciones que varíen sus términos.
6. Domicilio, dirección, teléfono y correo electrónico del proponente plural: _____.

Para constancia se firma en _____a los____ días del mes de_____ de 2026.

Integrante 1 — nombre, documento y firma	
Integrante 2 — nombre, documento y firma	
Representante — nombre, documento y firma	

Suplente — nombre, documento y firma	

ANEXO N° 5
FORMATO DE EXPERIENCIA HABILITANTE Y ESPECÍFICA ADICIONAL
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

El proponente relacionará los contratos con los que acredita la experiencia habilitante (numeral 3.5) y, en cuadro separado, los contratos con los que acredita la experiencia específica adicional (factor A, numeral 4.2.1). Un mismo contrato no puede relacionarse en ambos cuadros. Cada contrato se soportará con la certificación o los documentos equivalentes del numeral 3.5.2 y deberá constar en el RUP en la clase 801015.

Cuadro 1. Experiencia habilitante (hasta cinco contratos)

N°	Entidad contratante	Contratista (y % de participación si fue plural)	Objeto o alcance (indicar el componente: rediseño, cargas, manual)	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Valor	Valor en SMMLV	N° consecutivo en el RUP	Folio
1									
2									
3									
4									
5									
	Total en SMMLV								

Cuadro 2. Experiencia específica adicional (factor A)

N°	Entidad contratante (indicar si es pública o privada)	Contratista (y % de participación)	Objeto o alcance	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Metodología aplicada (DAFP u otra)	Unidades (1,0 pública / 0,5 privada)	Folio
1								
2								
3								
4								
	Total de unidades							

Proponente	
Representante legal — firma	

ANEXO N° 6
EQUIPO DE TRABAJO: PERFILES, FICHAS Y CARTA DE COMPROMISO
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

1. Equipo mínimo habilitante. El proponente relacionará los integrantes que acreditan los cuatro (4) roles del numeral 3.6.1 del pliego, con los soportes del numeral 3.6.2.

2. Equipo requerido para la ejecución (factor C). El proponente relacionará, además, los integrantes que acreditan los cinco (5) perfiles siguientes, con los soportes correspondientes. Un integrante del equipo mínimo puede ocupar uno de estos perfiles si cumple sus condiciones; una misma persona no podrá ocupar dos perfiles.

Perfil	Formación mínima	Experiencia mínima	Dedicación mínima sugerida
Director del proyecto	Profesional en Administración, Economía, Ingeniería, Derecho o Ciencias Sociales, con posgrado en gestión pública, gobierno, dirección de empresas o desarrollo organizacional	Cinco (5) años en dirección o coordinación de proyectos de rediseño institucional, modernización administrativa o fortalecimiento organizacional en entidades de mediana o gran escala	40 %
Experto en rediseño institucional y gestión pública	Profesional con posgrado en Administración Pública, Gestión del Talento Humano, Derecho Administrativo o afines	Cuatro (4) años en la aplicación de las guías del DAFP para estudios de cargas, manuales de funciones y proyectos de actos administrativos	100 %
Experto en arquitectura de procesos y estrategia	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o afines, con posgrado en gerencia de procesos, calidad o inteligencia de negocios	Tres (3) años en modelamiento de flujos de valor, preferiblemente de extremo a extremo o con metodologías ágiles, y en diagnóstico de gobernanza de datos	100 %
Experto en desarrollo humano y gestión del cambio	Profesional en Psicología, Sociología o Administración, con posgrado en gestión humana, liderazgo o comportamiento organizacional	Tres (3) años en diseño de planes de transformación cultural y medición de capacidades de dirección, con conocimiento acreditado en la aplicación del cuestionario MLQ y de modelos de aprendizaje organizacional	50 %
Soporte jurídico especializado	Abogado con posgrado en Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Contratación Estatal o afines	Tres (3) años en asesoría para la creación de plantas de empleos o redacción de actos administrativos bajo el régimen del empleo público y la normativa territorial	40 %

3. Ficha por integrante (diligenciar una por cada integrante de los numerales 1 y 2):

Rol o perfil	
Nombre completo	
Documento de identidad y nacionalidad	
Profesión y tarjeta profesional	
Formación posgradual (título, institución, año)	
Experiencia específica acreditada (años) y folios de los soportes	

Proyectos relevantes (entidad, objeto, rol, fechas)	
Certificaciones específicas (MLQ u otras)	
Dedicación ofrecida (%)	

4. Carta de compromiso del integrante. Yo, _____, identificado con _____ N°_____, declaro que conozco el objeto y el alcance del Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026, acepto integrar el equipo de trabajo ofrecido por _____ en el rol de _____, me comprometo con la dedicación ofrecida durante toda la ejecución del contrato, autorizo al proponente para postularme y el tratamiento de mis datos personales para este proceso, y declaro que no me encuentro en conflicto de intereses frente a la Lotería de Medellín. Firma: _____ Fecha: _____.

Proponente	
Representante legal — firma	

ANEXO N° 7
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA Y DEL PLAN DE TRABAJO
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

El proponente presentará un documento técnico de máximo cincuenta (50) páginas, sin contar anexos y soportes, en formato impreso y editable, con la siguiente estructura mínima. Su contenido se evaluará conforme a los factores B y D del numeral 4.2 del pliego.

1. **Enfoque metodológico (componente B.1).** Marco conceptual y referencias metodológicas (guías del DAFP de diseño y rediseño institucional, de manual de funciones y de medición de cargas; Decreto 1083 de 2015; MIPG); secuencia y articulación de las tres fases del numeral 1.2.3 del pliego; integración del enfoque comercial y de la dimensión de datos en cada fase; estrategias para la mitigación de los riesgos asignados al contratista.
2. **Instrumentos de medición (componente B.2).** Método para la medición de cargas de trabajo (estándares subjetivos, observación directa, muestreo del trabajo u otro avalado por el DAFP), diseño de la muestra, formatos y procedimiento de validación con actas firmadas por cada responsable de dependencia; ficha técnica del cuestionario MLQ, soporte de su validez, licenciamiento, protocolo de aplicación, confidencialidad e interpretación de resultados; instrumentos para el diagnóstico de madurez organizacional.
3. **Modelamiento de valor y gobernanza de datos (componente B.3).** Método para el mapeo de la cadena y los flujos de valor de extremo a extremo, identificación de interfaces y puntos de fricción entre las áreas comercial, de operaciones, financiera y de tecnología, y esquema para el diagnóstico de gobernanza de datos e indicadores de gestión comercial.
4. **Gestión del cambio y transferencia (componente B.4).** Diseño del protocolo de transferencia y del plan de gestión del cambio con base en modelos de aprendizaje experiencial; mecanismos de validación con los servidores y con la organización sindical; plan de transferencia metodológica y entrega de archivos editables, herramientas y bases de datos.
5. **Sostenibilidad y articulación (componente B.5).** Método para el análisis financiero de la propuesta de planta y de escala salarial, para la verificación del límite de gastos de administración y operación y de los límites salariales, y para la articulación con el Sistema Integrado de Gestión y el Código de Buen Gobierno.
6. **Plan de trabajo (componente D.1).** Articulación de las fases con los productos del numeral 1.2.5 del pliego, con los hitos de pago y con las validaciones institucionales (supervisión, instancias técnicas de apoyo, organización sindical y Junta Directiva).
7. **Cronograma (componente D.2).** Cronograma detallado por actividades y semanas, con hitos de control, ruta crítica, distribución del trabajo de campo, dedicación de cada integrante del equipo y viabilidad dentro del plazo de seis (6) meses.
8. **Aseguramiento de la calidad.** Mecanismos de revisión interna, validación cruzada y control de versiones de los productos.

Proponente	
Representante legal — firma	

ANEXO N° 8
PROPUESTA ECONÓMICA (SOBRE N° 2)
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Este anexo se presenta exclusivamente en el Sobre N° 2, cerrado y marcado conforme al numeral 2.2.3 del pliego. Cualquier referencia a su contenido en el Sobre N° 1 es causal de rechazo.

Señores LOTERÍA DE MEDELLÍN. Referencia: Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026.

El suscrito _____, en calidad de _____ de _____, presenta la siguiente propuesta económica, integral en los términos del numeral 1.5.2 del pliego:

Concepto	Valor (pesos colombianos)
Honorarios del equipo de trabajo	$
Aplicación de instrumentos de medición, licencias y talleres	$
Costos operativos, logísticos y de desplazamiento	$
Administración, imprevistos y utilidad	$
Subtotal	**$**
IVA (únicamente si el proponente es responsable del impuesto)	$
Valor total de la propuesta	**$**

Valor total de la propuesta en letras:

_____.

Declaraciones. (a) El valor ofertado incluye la totalidad de los costos directos e indirectos de la consultoría y todos los impuestos, tasas, contribuciones, estampillas y retenciones nacionales y departamentales aplicables, y no supera el presupuesto oficial de $337.393.294. (b) Condición frente al IVA (marcar): ☐ El proponente es responsable del IVA y el impuesto está incluido en el valor total. ☐ El proponente no es responsable del IVA en virtud de _____ (indicar el fundamento normativo; por ejemplo, el artículo 92 de la Ley 30 de 1992). (c) El proponente acepta la forma de pago del numeral 1.7 del pliego y que el valor del contrato será el de esta propuesta. (d) La discriminación de conceptos es informativa y no modifica el carácter integral y global del valor total.

Proponente	
NIT	
Representante legal — nombre y firma	
Fecha	

ANEXO N° 9
APOYO A LA INDUSTRIA NACIONAL: COMPROMISO DE SERVICIOS NACIONALES
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

Señores LOTERÍA DE MEDELLÍN. Referencia: Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026. Para efectos del factor E del numeral 4.2.5 del pliego (artículo 2 de la Ley 816 de 2003 y artículos 2.2.1.1.1.3.1 y 2.2.1.2.4.2.9 del Decreto 1082 de 2015), el suscrito _____, en calidad de _____ de _____, declara bajo la gravedad del juramento que (marcar la opción que corresponda):

1. ☐ El proponente ofrece **servicios nacionales**: es persona natural colombiana o residente en Colombia, persona jurídica constituida en Colombia o proponente plural conformado por ellas, y se compromete a vincular al contrato personal colombiano en proporción no inferior al ochenta por ciento (80%) del personal profesional ofrecido, conforme a la relación nominal siguiente.
2. ☐ El proponente ofrece **servicios extranjeros con trato nacional**, con fundamento en el acuerdo comercial o en la certificación de reciprocidad siguiente: _____.
3. ☐ El proponente ofrece **servicios extranjeros sin trato nacional** e incorpora componente colombiano de servicios profesionales, técnicos u operativos en la proporción de _____ % (no inferior al 50 %), conforme a la relación nominal siguiente.

N°	Nombre del integrante del equipo	Rol o perfil	Documento de identidad	Nacionalidad	Residencia (país)
1					
2					
3					
4					
5					
6					

El proponente entiende que este compromiso será obligación contractual verificable por la supervisión y que su incumplimiento injustificado constituirá incumplimiento del contrato.

Proponente	
Representante legal — nombre y firma	
Fecha	

ANEXO N° 10
ACREDITACIÓN DE CRITERIOS DIFERENCIALES, DEL PUNTAJE POR VINCULACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y DE LOS FACTORES DE DESEMPATE
CONCURSO DE MÉRITOS ABIERTO N° CM-002-2026

El proponente que pretenda la aplicación de los criterios habilitantes diferenciales (numeral 3.7), del factor F (numeral 4.2.6) o de los factores de desempate (numeral 4.5) marcará las condiciones que acredita y relacionará los documentos aportados con la propuesta, con su folio. Las certificaciones deberán tener una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de cierre y estar suscritas bajo la gravedad del juramento por el representante legal y por el revisor fiscal, cuando exista, o por el contador, según lo exija la norma respectiva.

Condición	Fundamento	Documentos de acreditación	Marcar	Folios
Emprendimiento o empresa de mujeres	Artículos 2.2.1.2.4.2.14 y 2.2.1.2.4.2.15 del Decreto 1082 de 2015	Certificación de la participación mayoritaria de mujeres en el capital o en los cargos directivos, o de la condición de persona natural mujer, con los soportes exigidos por la norma (documentos de identidad, certificado de existencia y representación legal, contratos o certificaciones laborales, según el caso).	☐	
Emprendimiento o empresa de personas con discapacidad	Artículo 2.2.1.2.4.2.6 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 287 de 2026)	Según la situación: documento de identidad, certificado de discapacidad y título profesional; registro mercantil con al menos un año; certificación de la propiedad de más del 50 % del capital por personas con discapacidad durante al menos un año; o certificación de la vinculación de al menos una persona con discapacidad en cargo directivo durante al menos un año, con documentos de identidad, contratos o certificaciones laborales, aportes al sistema de seguridad social del último año y certificado de discapacidad.	☐	
Vinculación de personas con discapacidad en la planta (factor F)	Artículo 2.2.1.2.4.2.7.4 del Decreto 1082 de 2015 (Decreto 287 de 2026)	Certificación con nombre y documento de cada persona; documentos de identidad; contratos de trabajo o certificaciones laborales; certificados de aportes de los últimos tres meses; certificados de discapacidad; y certificado del Ministerio del Trabajo. Indicar el número total de trabajadores de la planta: _____.	☐	
Factores de desempate (numeral 4.5)	Artículo 35 de la Ley 2069 de 2020 y artículo 2.2.1.2.4.2.17 del Decreto 1082 de 2015	Indicar el número del factor que se acredita (1 a 11) y relacionar los documentos exigidos para cada uno en el numeral 4.5.1 del pliego: _____.	☐	
Condición de Mipyme (convocatoria limitada y desempate)	Artículo 2.2.1.2.4.2.4 del Decreto 1082 de 2015 y Decreto 957 de 2019	Certificación del tamaño empresarial suscrita por el representante legal y el revisor fiscal o contador, con los ingresos por actividades ordinarias del último año, y certificado de existencia y representación legal o registro mercantil.	☐	

En los proponentes plurales, la condición se acredita por el integrante que corresponda, con indicación de su porcentaje de participación y del porcentaje de la experiencia que aporta, cuando la norma lo exija.

Proponente	
Representante legal — nombre y firma	
Fecha	

CONSTANCIA

El presente proyecto de pliego de condiciones fue elaborado con fundamento en el Estudio de Conveniencia y Oportunidad y en el Análisis del Sector del Concurso de Méritos Abierto N° CM-002-2026, con sujeción al artículo 43 del Acuerdo 05 de 2018 y al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, y se publica para observaciones de los interesados conforme al cronograma. Las condiciones aquí previstas se incorporarán al pliego de condiciones definitivo con los ajustes que resulten de las observaciones y de la recomendación del Comité de Contratación.

Medellín, 12 de noviembre de 2026

ORIGINAL FIRMADO

CLARA EUGENIA PÉREZ CADAVID
Directora de Talento Humano
Responsable del proceso

ORIGINAL FIRMADO

FRANCISCO JAVIER SOTO ÁNGEL
Subgerente Financiero

ORIGINAL FIRMADO

ISABEL POSADA BARRERA
Secretaria General

ORIGINAL FIRMADO

ÁLVARO MARTÍN VILLEGAS DÍAZ
Jefe Oficina de Planeación

Proyectó: Carlos Andrés Zuluaga Rivillas, Asesor Jurídico.