	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 1 de 21

ENTIDAD	LOTERIA SANTANDER
DEPENDENCIA QUE PROYECTA	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA
DEPENDENCIA A LA QUE SE DIRIGE	GERENCIA GENERAL
FECHA	
OBJETO DEL ESTUDIO PREVIO	DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A PRODUCIR EL ESTUDIO TECNICO DE MODERNIZACION INSTITUCIONAL Y LOS PROYECTOS DE ACTO ADMINISTRATIVO RESULTADO DEL MISMO PARA LA ACTUAL EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO LOTERIA SANTANDER, DE CONFORMIDAD CON EL DOCUMENTO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA SUMINISTRADO POR LA ENTIDAD Y LOS ALCANCES SEÑALADOS EN EL MISMO.

1. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

En atención a lineamientos de carácter normativo (especialmente lo establecido en la ley 643 de 2001 el Gobierno Departamental en uso de las facultades otorgadas por la ordenanza 09 del 19 de Julio de 2001 mediante Decreto Ordenanza No. 0193 de 2001 transformó el establecimiento público denominado Beneficencia de Santander en una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, cuyo objeto social es la de realizar todas las operaciones comerciales y administrativas, convenientes para la explotación económica de su monopolio rentístico de juegos de suerte y azar conforme a la Ley 643 de 2001, bien en forma directa o a través de terceros con la finalidad social de destinar sus rentas a los servicios de salud, bajo un régimen propio, así como también podrá explotar actividades de juegos no comprendidos dentro del régimen del monopolio.

En el Artículo 19 "Clasificación del Personal" Título IV "Régimen de personal y de los Actos y Contratos" del Decreto Ordenanza No. 0193 de 13 de agosto de 2001, se determinó lo siguiente:


"Artículo 19. Clasificación del personal. Los servidores públicos de la empresa industrial y comercial del Departamento "Lotería Santander" son trabajadores oficiales con excepción de: Gerente General de Entidad, Jefe de Oficina Asesora- Control Interno-, Cuatro (4) Subgerentes Generales de Entidad Descentralizada- Administrativo, Jurídico, Mercadeo y Ventas, y Financiero-: Tesorero general, Secretaria Ejecutiva, Asesor General, Asesor de Planeación y Almacenista, quienes son Empleados Públicos de libre nombramiento y remoción.


(...)

Parágrafo 3°. La empresa contara con veintitrés (23) Trabajadores Oficiales."

De conformidad, a estas disposiciones la Planta de Personal de la Entidad cuenta con 11 empleados público de libre nombramiento y remoción, y 23 trabajadores oficiales, para un total 34 servidores públicos, sin embargo, por diferentes factores como el retiro del servicio por pensión de vejez u otros, actualmente se cuenta con 17 trabajadores oficiales y 10 empleados públicos de libre nombramiento y remoción activos en la planta de personal, para un total de 27 servidores públicos.

Sin embargo, por diferentes factores de índole comercial como la variación negativa del mercado de los juegos de suerte y azar, así como de índole administrativa como el peso presupuestal que tiene la remuneración, salarios, prestaciones sociales y derechos convencionales de la planta de personal, ha afectado el equilibrio económico entre los gastos de administración y operación de la LOTERIA SANTANDER con relación a las ventas de lotería tradicional y objeto misional de Entidad.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
	ESTUDIO PREVIO	Fecha: 26/03/2019
		Página 2 de 21

						
PLANTA DE PERSONAL LOTERIA SANTANDER						
No.	TRABAJADORES OFICIALES			EMPLEADOS PUBLICOS		
	Dec. Ordenanza 0193 del 13 de agosto de 2001 Parágrafo 3 del Art. 19 Planta Autorizada	Planta ocupada	Vacantes Plan de desempeño	Dec. Ordenanza 0193 del 13 de agosto de 2001 Art. 19 Planta Autorizada	Planta ocupada	Vacantes Plan de desempeño
1	23	17	6	11	10	1

CARACTERIZACION DE PLANTA LOTERIA SANTANDER					
empleo	codigo	# cargos	vinculacion	Situación actual	
				Provisto	Vacancia Definitiva
GERENTE GENERAL	039	1	LNR	1	
SUBGERENTE (JURIDICO)	090	1	LNR	1	
ALMACENISTA GENERAL	215	1	LNR		1
SECRETARIA EJECUTIVA	425	1	LNR	1	
JEFE OFICINA ASESORA (CONTROL I.)	115	1	LNR	1	
TESORERO GENERAL	201	1	LNR	1	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	090	1	LNR	1	
ASESOR (PLANEACION)	105	1	LNR	1	
SUBGERENTE (MERCADERO Y VENTAS)	090	1	LNR	1	
ASESOR (GENERAL)	105	1	LNR	1	
SUBGERENTE (FINANCIERO)	090	1	LNR	1	
PROFESIONAL (ABOGADO)	N.A	3	T.O	2	1
PROFESIONAL (CONTADOR)	N.A	1	T.O		1
PROFESIONAL (COORDINADOR)	N.A	3	T.O	2	1
PROFESIONAL (INGENIERO SISTEMAS)	N.A	1	T.O	1	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	N.A	3	T.O	2	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	N.A	7	T.O	5	2
AUXILIAR OPERATIVO	N.A	3	T.O	3	
JEFE ARCHIVO Y CORRESPOND.	N.A	1	T.O	1	
SECRETARIA	N.A	1	T.O	1	

Así mismo, la Entidad ha realizado esfuerzos como los ajustes y reducciones respecto de los gastos de operación, como lo son los de impresión de billetería y otros con el fin de la reducción del índice, sin embargo estos no se han reflejado considerablemente, toda vez que el valor de la nomina continua aumentando año a año con relación a las ventas del producto las cuales no son suficientes para cumplir con el indicador, como se puede observar en el siguiente CUADRO COMPARATIVO ANALISIS DE ESTADO DE RESULTADOS 1999-2018 (Anexo 1):

CUADRO COMPARATIVO ESTADO DE RESULTADOS
1999-2018

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
INGRESOS
DESGASTOS
RESERVA

INFORMACION GENERAL

El presente estudio técnico tiene como objetivo determinar el nivel de personal necesario para el cumplimiento de las actividades operativas y administrativas de la Lotería Santander, considerando el volumen de trabajo y la complejidad de las mismas.

Este estudio se realizó en cumplimiento de lo establecido en el artículo 12 del Acuerdo del CNJSA No. 108 del 2014.

[Firma]
Secretaría Técnica

[Firma]
Defensor

Con base en el análisis del cuadro anterior, se puede deducir que los gastos de personal (sueldos y aportes de nómina) tanto desde el ámbito financiero como operativo evidencian un aumento tanto en las cuantías ejecutadas año a año por estos conceptos, afectando directamente los recursos que se deberían invertir en la parte comercial y de mercadeo, aumentando las ventas y así mejorar el flujo de caja con el fin de superar la calificación de los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad del - CNJSA - .


Por tales circunstancias, el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - CNJSA -, mediante su Acuerdo 340 de 2017 solicitó la modificación del Plan de Desempeño, toda vez que el "Índice de los gastos de administración y operación" tenía una calificación insatisfactoria y por ende nos requirieron con el fin de que se implementaran una serie de actividades que pudieran afectar positivamente el indicador; razón por la cual la Junta Directiva de la LOTERIA SANTANDER debió ajustar tal Plan, mediante Acuerdo 021 de 2017.

De la misma manera, para fecha 29 de julio de 2019 el CNJSA expresa textualmente que "Así las cosas, en relación con la capacidad financiera para soportar el volumen de gastos y a pesar del mejoramiento continuo, se observó que mientras se mantenga la carga laboral y pensional actual, la lotería no podrá superar el indicador insatisfactorio del índice de gastos, por lo anterior la lotería Santander debe contemplar la búsqueda de una solución de fondo al pasivo laboral y pensional que le devuelva la plena viabilidad financiera."

Dentro de las actividades incluidas en el Plan de Desempeño, se encuentra la de ajustar los gastos de servicios personales, mediante la realización e implementación de un Estudio Técnico de Modernización Administrativa y Financiera de la LOTERIA SANTANDER, mediante el cual se permita determinar una planta de personal mínima e ideal para la Entidad, con el único fin de poder dar cumplimiento a los indicadores calificables por el CNJSA.

En el mismo sentido el CNJSA, en diferentes comunicaciones ha referido lo siguiente:

<p>Oficios del CNJSA según Radicado 20182401006501 de fecha 11/09/2018, ratifica el incumplimiento de los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad, la secretaria técnica manifiesta que, ante la no superación de la calificación, se</p>	<p>Ratifica el incumplimiento de los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad, la secretaria técnica manifiesta que, ante la no superación de la calificación, se procederá de acuerdo al artículo 12 del Acuerdo del CNJSA No. 108 del 2014 "Artículo 12: INTERVENCION O</p>
---	--

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 4 de 21

procederá de acuerdo al artículo 12 del Acuerdo del CNJSA No. 108 del 2014 "Artículo 12: INTERVENCION O LIQUIDACION	LIQUIDACION
Oficios del CNJSA según Radicado 20182401006531 de fecha 11/09/2018, La secretaria Técnica informa al Señor Gobernador del incumplimiento de los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad, y le manifiesta que, ante la no superación de la calificación, se procederá de acuerdo al artículo 12 del Acuerdo del CNJSA No. 108 del 2014 "Artículo 12: INTERVENCION O LIQUIDACION."	La secretaria Técnica informa al Señor Gobernador del incumplimiento de los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad, y le manifiesta que, ante la no superación de la calificación, se procederá de acuerdo al artículo 12 del Acuerdo del CNJSA No. 108 del 2014 "Artículo 12: INTERVENCION O LIQUIDACION."
Oficio CNJSA radicado 20182400547091 Observaciones al plan de desempeño 2017.	Respuesta a las observaciones realizadas por CNJSA al plan de desempeño modificado según acuerdo 340 de 2017
Acta de cierre visita de vigilancia del día 24 de noviembre de 2018 en sus observaciones y recomendaciones el CNJSA	<u>"Se encontró pertinente que la entidad realice un estudio para la reestructuración de la planta de personal lo anterior en consideración a que actualmente la nómina de representa un porcentaje elevado en los gastos. Loterías con similar estructura operan con el 50% del personal con el que actualmente labora la Lotería Santander..."</u>
Oficio CNJSA Plan de desempeño radicado 20192400041681	<u>"...Los indicadores financieros de la lotería no muestran una mejoría que le permita garantizar el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es indispensable que de manera inmediata se efectúe una adecuada reestructuración en sus sistema financiero, comercial y organizacional a corto plazo..."</u>


Situación por la cual el CNJSA nos sugiere que: "...se efectuó una adecuada reestructuración en sus sistema financiero, comercial y organizacional a corto plazo..." so pena de la recomendación de intervención o liquidación de la Entidad, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 12 del Acuerdo 108 de 2014 del CNJSA.

Por tal razón se debe con extrema urgencia dar inicio y ejecutar el proceso de Reorganización Administrativa y Modernización, concebido como una expresión de la descentralización y pilar del Estado de Derecho, que, dispuso una administración flexible tendiente al cambio y la modernización, tiene como objetivo mejorar el desempeño de las entidades públicas, en armonía con la Constitución, la Ley, y para el caso de la Empresa Industrial y Comercial del Estado de orden Departamental Lotería Santander y por ende realizar los análisis que permitan concluir el tipo de organización que debe tener la Entidad, de manera que garantice el cumplimiento de los indicadores, su autonomía y rentabilidad económica y social.

En razón a lo anterior se considera conveniente contratar los servicios de un persona jurídica idónea que elabore y ejecute las actividades contenidas en el presente estudio previo, para el cabal cumplimiento del objeto contractual.

2. MODALIDAD DE SELECCIÓN DEL CONTRATISTA

Contratación de Menor Cuantía: De conformidad con lo dispuesto en el Capítulo II, Artículo 18° del Acuerdo 004 de 2019 – Manual Interno de Contratación de la LOTERIA SANTANDER, pues el presupuesto oficial no supera los doscientos (200) SMMLV, se aplicara el procedimiento allí dispuesto.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 5 de 21

3. CLASE DE CONTRATO

DE CONSULTORIA: Son los referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad para programas o proyectos específicos, así como las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión.

4. DESCRIPCION DEL OBJETO A CONTRATAR

DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A PRODUCIR EL ESTUDIO TÉCNICO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LOS PROYECTOS DE ACTO ADMINISTRATIVO RESULTADO DEL MISMO PARA LA ACTUAL EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO LOTERÍA SANTANDER, DE CONFORMIDAD CON EL DOCUMENTO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA SUMINISTRADO POR LA ENTIDAD Y LOS ALCANCES SEÑALADOS EN EL MISMO.

➤ Dicho estudio deberá basarse en los siguientes parámetros generales:

Para el desarrollo del proceso de modernización este se deberá adelantar en tres grandes fases a saber el Diagnóstico, Diseño y la Implementación. En la presentación del Estudio y previamente al diagnóstico legal se deberá incluir una fase de contextualización de la entidad que deberá tener en cuenta mínimo los siguientes aspectos:

- 1) Naturaleza jurídica de la entidad.
- 2) Revisión de las funciones y el modelo de operación de la entidad.
- 3) Contexto organizacional y sectorial que incluya la problemática inicialmente identificada como crítica en la entidad.
- 4) Revisión de las funciones asignadas a la entidad para establecer si se comparten, se articulan o se repiten responsabilidades o roles con otras entidades.
- 5) Determinar su rol e importancia en el contexto departamental y su valor agregado como entidad a uno o varios sectores.

I. DIAGNOSTICO

1. Diagnostico Normativo


En el diagnostico legal el consultor en el Estudio Técnico deberá identificar, estudiar y analizar las normas generales que le dan forma y competencia jurídica como institución pública tales como: Constitución Política, leyes, decretos y actos administrativos territoriales que incidan en la estructura y el funcionamiento de la Lotería. Como un aporte importante para el desarrollo de la consultoría se relacionan las preguntas y respuestas a un cuestionario básico de tipo jurídico para la entidad que está contenido en el anexo número uno.

Un segundo aspecto que debe estar incluido por el consultor en el marco legal es el relacionado con el plan de desarrollo, el plan sectorial de salud, sentencias, documentos CONPES y otro tipo de normas de obligatorio cumplimiento que se apliquen a la Empresa Industrial y Comercial del Estado Lotería Santander.

Finalmente, la consultoría deberá relacionar el estado de aplicación de las normas internas que rigen el funcionamiento de la entidad como por ejemplo el Manual de Funciones y Competencias Laborales, el Manual de Procesos y Procedimientos, el reglamento Interno de Trabajo, entre otros.

2. Análisis de Capacidades y Entornos.

El análisis de capacidades y entornos de la entidad comprende la relación calificada del comportamiento y la tendencia de comportamiento de las variables más importantes de la entidad y su entorno departamental para ello el consultor puede utilizar la matriz de análisis ambiental DOFA de tal manera que califique aspectos internos propios de la injerencia de la entidad y aspectos externos sobre los cuales no puede incidir directamente. Las capacidades mínimas que debe contener el diagnóstico de capacidades y entornos son las siguientes:

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 6 de 21

- **Capacidad directiva:** Entendida como la interacción entre los procesos y las habilidades del equipo directivo requeridas para encaminar la entidad al cumplimiento de la misión de la entidad.¹
- **Capacidad competitiva:** Comprende la revisión, en términos de calidad, eficacia, eficiencia, y efectividad del cumplimiento de la misión institucional y el valor agregado público al contexto departamental frente a las opciones del mercado que determinan su posicionamiento.
- **Capacidad técnica:** Referida a la capacidad instalada con la que cuenta la entidad en para adelantar su gestión con calidad, en términos de ubicación física, acceso a servicios públicos, infraestructura para la atención, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.
- **Capacidad tecnológica:** La capacidad con la que cuenta la entidad en materia de infraestructura tecnológica (hardware), disponibilidad y uso adecuado de software, conectividad, y comunicaciones tanto para la operación y comercialización como para la gestión administrativa y financiera.

De otro lado el análisis de entornos deberá hacerse sobre los siguientes aspectos:

- **Entorno económico:** Deberá identificar las condiciones del entorno ventajas o amenazas que se derivan de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales, que enmarcan el quehacer de la entidad, y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios, salarios y la diversificación de productos.
- **Entorno político:** Señalar el nivel de respuesta de la entidad al contexto de orden político, en especial a la contribución de las metas plan en las cuales contribuye con transferencia de recursos. Así mismo, el nivel de articulación con los lineamientos establecidos por los niveles de gobierno nacional, departamental y municipal, en especial del ente de control sectorial y el de la actividad natural de la Lotería como es el CNJSA.
- **Entorno social:** Identificar las situaciones que influyen en las dinámicas sociales, que afectan el desempeño institucional de la entidad como imagen institucional, posicionamiento y marca, tendencias de crecimiento de la población, nivel de ingreso, entre otros.

3. Caracterización Institucional.

Una vez realizado el diagnóstico de las capacidades y entornos, el contratista deberá adelantar el diagnóstico de las dos (2) más importantes variables para efectos de la modernización institucional: la estructura orgánica y la planta de empleos.

3.1 Estructura Orgánica.

Se entenderá por estructura orgánica el conjunto de dependencias ordenadas jerárquicamente, con competencias y funciones específicas asignadas jurídicamente mediante acuerdo expedido por la Junta Directiva.


El contratista deberá hacer el diagnóstico de la estructura orgánica tanto en lo formal, es decir, lo establecido en acto administrativo y en lo funcional, es decir cómo se comporta en términos reales. Para efectos didácticos se deberán construir los organigramas correspondientes que permitan ilustrar gráficamente como está definida la estructura de la entidad.

3.2 Planta de Personal

En lo que se refiere a la planta de empleos se deberá evaluar en primer lugar la legalidad de la planta existente tanto de empleados públicos como de trabajadores oficiales. Es decir, cuál es la cantidad de empleos que están creados normativamente mediante actos administrativos y sus calidades.

Una vez diagnosticada la legalidad de la planta de empleos, el consultor, deberá proceder a caracterizarla desde el punto de vista normativo y funcional, es decir identificar cantidades por niveles ocupacionales, por nomenclaturas, por dependencias, calidades, evaluar los costos totales y por dependencias, identificar los pasivos prestacionales y finalmente deberá caracterizar la planta desde la perspectiva funcional de acuerdo a los propósitos del empleo que justifiquen su existencia.

¹ Las habilidades gerenciales para la aplicación del modelo de gestión MIPG y para comunicar asertivamente sus decisiones.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 7 de 21

El diagnóstico de caracterización de la planta deberá construir la matriz de personal que permita identificar las condiciones frente al empleo de las personas que actualmente lo ocupan, es decir hacer la revisión histórica del servidor público en la empresa señalando su condición actual en la cual deben destacarse aspectos como fecha de ingreso, situaciones administrativas, retiros y reingresos, tiempo de servicio en la entidad, edad, identificar quienes se encuentran en condición de pre pensionados o gozan de algún fuero especial, que en una eventual supresión de empleos requieran un tratamiento especial.

En este mismo aparte del diagnóstico se debe realizar el análisis histórico de costos de planta de personal al menos de cuatro (4) vigencias considerando la inclusión de no solo la nómina sino los pasivos prestacionales.

Finalmente, deberá hacerse la evaluación del manual de Funciones y Competencias laborales de los empleados públicos de la entidad y si existe, el de los trabajadores oficiales, en caso de no existir para estos últimos, se revisarán las actividades y/u obligaciones contenidas en los contratos laborales. Deberá hacerse la evaluación de diagnóstico del reglamento interno de trabajo.

4. Análisis Financiero Previo.

Dentro del diagnóstico, es necesario adelantar el análisis financiero de manera muy objetiva y ojalá con información de los estados financieros de los últimos diez (10) años. Además, el análisis financiero deberá tener como referente los indicadores establecidos como aceptables por el CNJSA.

En el mismo sentido corresponde a la consultoría, evaluar el estado de funcionalidad en términos de eficiencia y eficacia de los procesos de presupuesto, tesorería, contabilidad y los demás que correspondan al área financiera. Así mismo, en esta fase diagnóstica deberán proyectarse escenarios de tendencia del comportamiento de ingresos y gastos de la entidad y elaborar proyecciones con variables representativas que ofrezcan una idea sobre la salud presupuestal o financiera de la entidad en el mediano plazo.

5. Análisis de procesos.

De conformidad con el Decreto 1083 de 2015 único reglamentario del sector Función Pública, toda entidad u organismo que inicie un proceso de modernización o rediseño institucional debe adelantar como mínimo el análisis de los procesos que se desarrollan al interior de la institución. En esta fase de análisis de los procesos la consultoría deberá diagnosticar la operación eficaz y eficiente de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, así como la red de procesos asociados, teniendo como referente la capacidad de satisfacer las necesidades de los grupos de valor.


En consecuencia, el consultor tendrá como resultado de la evaluación de procesos la identificación de al menos cinco aspectos a saber:

- Errores o defectos
- Tiempo de ejecución
- Complejidad y satisfacción de clientes
- Recursos utilizados
- Principales procedimientos

Metodológicamente, el diagnóstico de los procesos se desarrollará utilizando las herramientas recomendadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la primera de ellas es la denominada matriz de opciones prioritarias.

La fase deberá incorporar en el diagnóstico la segunda matriz de opciones prioritarias de manera que se revise para cada proceso:

- La instancia responsable
- Grado de caracterización
- Nivel o valoración de ejecución actual
- Necesidad de ajuste o supresión
- Solución inmediata proyectada

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 8 de 21

Esta matriz se constituirá en el fundamento que justificará el mantenimiento o los cambios en los procesos y será el soporte en la fase de diseño para las misiones y funciones de las dependencias y para desdoblarse la complejidad de los procesos para alimentar el manual de funciones y los contratos laborales de la entidad.

6. Evaluación de la Prestación de Servicio o Productos.

La evaluación de la prestación del servicio tiene por objetivo analizar si el producto, bien o servicio prestado satisface, en términos de calidad, eficiencia y eficacia, las necesidades de sus usuarios o clientes.

Para efectuar dicha evaluación se debe tener en cuenta la identificación de todos los productos, bienes y servicios ofrecidos por la institución, separando los internos de los externos; una vez identificados se deben revisar los siguientes aspectos básicos:

- Si los productos, bienes y/o servicios identificados responden a la razón de ser de la entidad, es decir, a su misión, si los objetivos y funciones de la institución y sus dependencias son los que debe ofrecer según la normatividad.
- El comportamiento de la demanda, de la operación y comercialización de los productos de la gestión de la lotería, la cobertura y canales de acceso de los clientes.
- Los medios de divulgación e información que se utilizan para promocionar los productos de la entidad y como se comunican los clientes internos.
- El funcionamiento de la ventanilla única incluyendo no solo el sistema de gestión documental sino el sistema de quejas, reclamos y sugerencias de la prestación de los servicios y la provisión de bienes o productos.
- El nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico, las innovaciones y transformaciones alcanzadas frente a la operación y comercialización de los productos de la entidad. (ejercicios de benchmarking con otras loterías)
- La percepción de la población sobre los productos que ofrece la entidad y la imagen institucional sobre el desempeño general de la misma.

Para desarrollar el componente se debe utilizar internamente la información de instancias institucionales como la de control interno de la entidad o los informes de las áreas claves como Comercial y planeación. También se pueden consultar e incluir los estudios elaborados en la Lotería, los estudios sectoriales de la Gobernación o del mismo Coljuegos o el CNJSA.


De otro lado es recomendable que la percepción de la prestación de servicios por parte de la entidad se evalúe frente a la población mediante la aplicación de una corta encuesta de percepción a una muestra de población significativa en términos estadísticos, en la que se indague sobre la imagen de la Lotería en el contexto territorial y de sus productos y gestión.

7. Levantamiento, Sistematización y Evaluación de cargas laborales.

Es importante destacar que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos de las entidades conforme lo establecen el artículo 54° de la Ley 489 de 1998², el artículo 46° de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, los cuales definen el marco legal para proceder a realizar los estudios de cargas de trabajo que nos permita determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de las entidades, para adelantar los procesos asignados normativa y programáticamente.

En este caso las cargas tiene como base el desarrollo de los procesos y procedimientos, por lo tanto es necesario considerar el nivel de implementación de los procedimientos de manera formal, del mismo

² De conformidad con la Ley 489 de 1998 Estatuto Básico de la Administración Pública el estudio contempla la totalidad de la planta sin discriminar si son trabajadores oficiales o empleados públicos.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 9 de 21

MECI y los avances que se tengan en materia MIPG⁴, en caso de no tener estos elementos disponibles se deberá tomar como base los procesos generales que las normas establecen y que estas mismas asignan a las Loterías.

Del resultado de los perfiles requeridos y las cargas de trabajo por proceso, podrá entonces efectuarse el análisis que permita identificar si existe déficit o excedente de empleos y si los perfiles actuales atienden los requerimientos de los procesos y las funciones.

Para los estudios de cargas de trabajo se puede aplicar un conjunto de técnicas que miden la cantidad y tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin.

La metodología recomendada para ser utilizada para el análisis de cargas de trabajo del estudio técnico que se adelante, es la técnica denominada "Estándares Subjetivos" que es la recomendada por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Esta técnica procedimental es utilizada para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas, como las estadísticas o los promedios históricos.

Este método es sencillo y aplicable a la entidad y determina los tiempos resultantes para realizar el procedimiento se calcula con la fórmula siguiente:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado al procedimiento.

T_p = Tiempo promedio asignado al procedimiento.

T_M = Tiempo máximo asignado al procedimiento

Ahora bien, como se trata de una planta en la que ya existe una serie de empleos que tienen asignadas unas funciones y actividades u obligaciones en sus contratos de trabajo, y que desde hace algún tiempo están siendo ejercidos por las mismas personas, la metodología que técnicamente se utiliza en estos casos para determinar la planta necesaria es la de balanceo de cargas por procesos, sin importar que estos últimos estén debidamente formalizados, pero que de todas formas son de obligatorio desempeño por la entidad y hay que darles cumplimiento.

Técnicamente se recomienda que se adopte una desviación estándar no superior al 7% y no inferior al 5% dada la carencia de recursos tecnológicos e infraestructura de automatización y comunicaciones que tiene la Lotería en este momento y sobre todo por el estado actual de formalización del sistema de gestión de calidad para la administración pública que es el MIPG por su reciente surgimiento.

La consultoría deberá entregar como producto del diagnóstico de planta y el levantamiento de cargas, una planta óptima y viable para la Lotería, articulada con la escala salarial y la convención colectiva de trabajo.


II. FASE DE DISEÑO.

El Estudio Técnico en la fase de diseño debe expresar la solución a las problemáticas identificadas y valoradas en la fase diagnóstica. Es por ello que deberá definir de manera precisa los siguientes aspectos:

1. Lo normativo básico.

Considerar la posibilidad de modificar las normas actuales que rigen la entidad. Es decir, valorar si es necesario, por ejemplo, cambiar su naturaleza jurídica o ajustar sus estatutos internos o simplemente modificar algunas normas internas de carácter eminentemente administrativo como los manuales de funciones o de procesos y procedimientos, entre otros.

⁴ MIPG Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Decreto 1499 de 2017

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Código: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 10 de 21

2. La formulación de la cadena de valor.

Constituye el paso fundamental en la formulación de alternativas de reestructuración, modernización o rediseño, toda vez que como ya se tienen evaluados y caracterizados los procesos, es decir, los elementos que permiten la generación de valor público a partir de su misión, el consultor orientará a la entidad y formulará la nueva cadena de valor.

La cadena de valor de la entidad debe articular en relación de dependencia y constructivamente los elementos fundamentales como son:

- Grupos de valor: Grupos de actores a los que van dirigidos los productos, bienes y servicios.
- Entradas: Solicitudes, requerimientos o necesidades que provienen de los grupos de valor.
- Procesos: Conjunto de actividades que se desarrollan secuencial y lógicamente, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.
- Productos, bienes y servicios: deben obedecer a la satisfacción de una necesidad requerida por los grupos de valor, lo cual exige adelantar un proceso para la obtención de cada uno de ellos.
- Efectos: Resultados de la operación en el mediano plazo, es decir, la percepción de la operación de la entidad por parte de sus grupos de valor.
- Impactos: Resultados de la operación en el largo plazo y suelen ser enfocados al carácter misional de la entidad.

3. La Estructura Orgánica Interna.

De acuerdo con la definición de la cadena de valor el Estudio técnico deberá adelantar la propuesta de ajuste o cambios pertinentes en la estructura administrativa interna de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias que asumen las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su misión. Se recuerda nuevamente que se debe considerar el principio según el cual para que exista una dependencia debe al menos haber una planta de cuatro (4) empleos adscrita o asignada a la misma.

En todo caso cuando se defina la propuesta de estructura esta debe responder a la configuración de los procesos de manera que estos tengan en lo posible el inicio y el fin al interior de una dependencia o unidad de trabajo y en esta exista unidad de materia en la gestión.

La propuesta de estructura orgánica no se puede reducir simplemente al Organigrama debe contener el proyecto de acto administrativo que debe expedir la Junta Directiva en el que se establezcan las misiones de las dependencias y sus funciones concretas. Deberá incluir las instancias de coordinación y asesoría como comités o juntas que se requieran en la entidad, con sus respectivas funciones o competencias.


4. La Planta de Empleos.

Como resultado de las cargas de trabajo, la propuesta de estructura y el modelo de operación por procesos, el Estudio Técnico deberá contener la propuesta de Planta de Empleos. Es decir, la cantidad de empleos de los diferentes niveles ocupacionales, sean empleados públicos o trabajadores oficiales, que desarrollaran las funciones que se derivan de los procesos de la entidad.

El estudio, incluirá en este análisis de cargas de trabajo y la definición de la planta el estudio de perfiles y requerimientos especiales que se consideren necesarios para el desempeño de determinadas funciones.

De forma paralela y coordinada, el estudio técnico deberá exponer la pertinencia de mantener o modificar la escala salarial actual. En este aparte es necesario que el estudio técnico demuestre el impacto de la convención colectiva en los gastos administrativos de la entidad y formule propuestas de escenarios para ajustarse a los indicadores de gastos de operación que exige el CNJSA en el marco de la normatividad vigente. La escala salarial debe guardar correspondencia con la normatividad vigente para los entes territoriales.

Es importante que en el estudio técnico se incluya un cuadro comparativo de plantas (actual y propuesta) que incorpore la totalidad de los factores prestacionales y convencionales para determinar cuál es el impacto financiero real del ajuste de planta y que al menos pueda tener la posibilidad de manejar tres (3) escenarios.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
ESTUDIO PREVIO		Fecha: 26/03/2019
		Página 11 de 21

Deberá tenerse en cuenta como referente básico de justificación lo expresado en la Ley 909 de 2004 y el artículo 96 de su decreto Reglamentario 1227 de 2005 hoy compilado en el artículo 2.2.12.2 del Decreto compilatorio 1083 de 2015, las plantas de empleos pueden modificarse por necesidades del servicio o por razones de modernización de la administración, previo estudio técnico que determine la creación o supresión de empleos con ocasión de entre otras, las siguientes causas:

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

De esta manera la justificación de la nueva planta de empleos deberá acogerse y justificarse con una o varias de las causales señaladas arriba.

5. Manual de Funciones y Competencias Laborales.

El Estudio técnico deberá incluir una propuesta de Manual de Funciones y Competencias laborales que sea aplicable tanto a empleados públicos como a los trabajadores oficiales. El Manual deberá diseñarse como el instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos.

Si se requieren ajustes a los contratos de los trabajadores oficiales el Estudio deberá recomendar una estructura del Contrato de Trabajo para los trabajadores oficiales al servicio de la Lotería.

6. Reglamento Interno de Trabajo.

El estudio deberá formular una actualización del reglamento interno de trabajo de la Lotería atendiendo las realidades laborales y financieras de la misma, de conformidad con la normatividad vigente.


7. Plan de Retiro Voluntario.

El estudio revisará las opciones financieras del proceso de reorganización y de ajuste de planta y una vez evaluadas entregará a la entidad un proyecto de plan de retiros para los funcionarios que voluntariamente se acojan a este. El proyecto de plan de retiro deberá estimar los costos financieros del mismo de manera individual y colectiva y señalar las eventuales fuentes de financiación del mismo. De igual manera deberá estimar los montos de las indemnizaciones a que tendrían derecho los empleados a quienes se les supriman los empleos de los cuales son titulares, como consecuencia de la reorganización

8. Productos de la Consultoría. (Entregables)

Como productos de la consultoría se deberán entregar a la Lotería los siguientes:

- Estudio Técnico para la modernización y ajuste institucional de la Lotería de Santander, de conformidad con los términos de referencia desarrollados en los ítems anteriores.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se transforma la entidad, en caso de cambiarse su naturaleza jurídica.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se ajustan (actualizan) los estatutos de la entidad.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 12 de 21

- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se establece el Manual de Proceso y Procedimientos de la Lotería de Santander
- Estudio de cargas de trabajo que incluya levantamiento, sistematización y balanceo de las mismas.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se determina la Estructura orgánica de la Lotería de Santander.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se establece la Planta de Empleos para la Lotería de Santander.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se adopta el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la Planta de la Lotería de Santander.
- Proyecto de Acto Administrativo por el cual se adopta el Reglamento Interno de Trabajo para los trabajadores Oficiales de la entidad.
- Propuesta de ajuste de la escala salarial de la entidad con el correspondiente proyecto de Acto administrativo.
- Estudio financiero de sostenibilidad de la entidad durante los próximos ocho (8) años con base en la situación propuesta.
- Estudio financiero y funcional para el Plan de Retiros que incluya la proyección de costos de manera individual y global.

Vale aclarar que el consultor deberá entregar debidamente soportados y sustentados los productos no solo en aspectos técnicos funcionales sino también en los respectivos aspectos jurídicos que se requieran.

5. PRESUPUESTO OFICIAL

De conformidad con el presupuesto general de rentas y gastos de la Lotería Santander y certificación del subgerente Financiera en el Código 05479000104 Actividades Plan de Desempeño existe un valor de disponible de **CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$ 150.000.000)**

6. FORMA DE PAGO


La entidad pagara al consultor la suma equivalente al veinticinco por ciento (25%) del monto global mes cumplido, es decir la suma de **TREINTA SIETE MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS (\$37.500.000)** previo cumplimiento de los compromisos establecidos en el cronograma de actividades suscrito y aprobado por las partes, certificado por el supervisor del contrato.

7. ANALISIS TECNICO Y ECONOMICO QUE SOPORTA EL VALOR ESTIMADO DEL CONTRATO

La Entidad por medio de la Subgerencia Administrativa, procedió a enviar solicitudes de cotización, con el fin de realizar el sondeo y análisis correspondiente en el mercado con el fin de determinar el valor de la actividad a contratar, de acuerdo con las especificaciones técnicas y metodologías anteriormente señaladas.

Se solicitaron cotizaciones a las siguientes empresas y Entidades Educativas:

- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ – UNIPAZ
- UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER – UTS-
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
- UNIVERSIDAD DISTRITAL

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
	ESTUDIO PREVIO	Fecha: 26/03/2019
		Página 13 de 21

- UNIVERSIDAD DE SANTANDER – UDES –
- UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB-
- UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANDENR – UIS-
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA –ESAP-
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – UNAB-
- RACIONALIZAR S.A.S
- ITS SOLUCIONES ESTRATEGICAS S.A.S.

De los cuales fueron recibidas las siguientes comunicaciones, con las siguientes propuestas económicas:

ENTIDAD	VALOR	EJECUCION	OBSERVACIONES
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS	-0-	-0-	No presenta propuesta, toda vez que el personal administrativo se encuentra en vacaciones.
RACIONALIZAR S.A.S	\$500.000.000	4 meses	
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – UNAB	\$360.000.000	5 meses	
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB	\$255.000.000	4 meses	
UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER – UTS	-0-	-0-	Se encuentran realizando actividades propias del Registrado Calificado de los programas educativos y por tal razón no les interesaba el proyecto

En razón de lo anterior y teniendo en cuenta las posibilidades financieras y presupuestales de la Entidad, según certificación expedida por la Subgerente Financiera se observa que la Entidad solo cuenta con un Presupuesto Oficial para la ejecución del objeto contractual de **CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$150.000.000)** por lo cual se fija el presente valor para todos los efectos legales.


Precisando que deben cancelarse los siguientes tributos de orden departamental:

LEGALIZACION DEL CONTRATO

Estampilla Procultura	2%
Estampilla Pro Desarrollo Dptal	2%
Estampilla Pro electrificación rural	2%
Estampilla Reforestación Dptal	1%
Estampilla Pro hospitales	2%
Estampilla Bienestar del Adulto Mayor	2%
Estampilla Pro UIS	2%
Sobre el valor total de las Estampillas canceladas.	10%

8. DURACION Y/O PLAZO DE EJECUCION DEL CONTRATO:

Para el desarrollo de las actividades se establece un plazo de cuatro (4) meses contados a partir de la fecha de firma del acta de inicio. En todo caso el consultor podrá entregar los productos del trabajo antes del plazo establecido como límite para la ejecución del contrato.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL							Codigo: SJ-007-025	
								Version: 1.0	
								Fecha: 26/03/2019	
ESTUDIO PREVIO							Página 14 de 21		

9. ESTIMACION, TIPIFICACION Y ASIGNACION DE RIESGOS PREVISIBLES.


DESCRIPCION RIESGO	CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION DEL RIESGO	CATEGORIA	QUIEN SE LE ASIGNA	TRATAMIENTO/ CONTROLES HACER IMPLEMENTADOS
Modificación del Régimen De Contratación Estatal.	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Específico	Afectaría la ejecución del contrato	1	4	5	Riesgo medio	Adjudicatario o contratista	Aceptar y monitorear el cambio normativo del régimen de contratación
Suspensión del Proceso de Contratación y/o ejecución por inhabilidades e incompatibilidades y/o sobrevinientes.	General	Externo	Selección Contratación Ejecución	General	Sobrevinientes	3	5	8	Riesgo extremo	Adjudicatario o contratista	Reducir las consecuencias a través de la terminación o cesión del contrato
Falta de obtención de garantías.	Específico	Externo	Selección Contratación Ejecución	Específico	No ejecución del contrato o incumplimiento en las obligaciones del contrato	4	5	8	Riesgo extremo	Adjudicatario o contratista	Transferir el riesgo a través de las exigencias de pólizas de cumplimiento que garanticen el cumplimiento del mismo.
Desistimiento del contrato por parte del proponente adjudicatario.	Específico	Externo	Contratación	Específico	No ejecución del contrato o incumplimiento en las obligaciones del contrato	1	5	6	Riesgo alto	Adjudicatario o contratista	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza a la seriedad de la oferta.
Incumplimiento de las obligaciones legales y contractuales	Específico	Externo	Específico	Externo	Específico	2	5	7	Riesgo alto	Adjudicatario o contratista	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza de cumplimiento
Falta de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objeto del contrato	Específico	Externo	Ejecución	Específico	Incumplimiento del objeto contractual	3	4	7	Riesgo alto	Adjudicatario o contratista	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza de cumplimiento
Deficiencia en el Modelo de modernización, implementación y administración	Específico	Externo interno	Ejecución	Específico	Incumplimiento del objeto contractual	2	4	6	Riesgo alto	Adjudicatario o contratista	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza de cumplimiento
Inadecuados o insuficientes Procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos	Específico	Externo interno	Ejecución	Específico	Incumplimiento del objeto contractual	1	3	4	Riesgo bajo	Adjudicatario o contratista	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza de cumplimiento

10. REQUISITOS DE PARTICIPACIÓN, CONDICIONES TÉCNICAS, JURÍDICAS Y FINANCIERAS

De acuerdo con lo previsto en el artículo 5° de la Ley 1150 de 2007 la propuesta más favorable será aquella que resulte con un puntaje superior en las exigencias de Requerimientos Técnicos Comerciales, Requerimientos Tecnológicos y Apoyo a la Industria Nacional.

- **VERIFICACIÓN DE REQUISITOS HABILITANTES O DE CLASIFICACIÓN**, acreditadas las condiciones de participación, la LOTERÍA SANTANDER verificará el cumplimiento de los siguientes requisitos habilitantes o de clasificación: Capacidad Jurídica, Condiciones de Experiencia, Capacidad Financiera y Económica y capacidad Organizacional. Estos requisitos no otorgan puntaje, pero el Comité Evaluador verificará su cumplimiento según corresponda con las expresiones HABILITADO o NO HABILITADO.

- **CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS**, Las propuestas que superen la verificación de las condiciones de participación y clasificación, serán objeto de calificación por parte del Comité Evaluador para adjudicar el contrato al oferente cuya propuesta sea la más favorable a la Entidad y esté ajustada al Pliego de Condiciones.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
	ESTUDIO PREVIO	Página 15 de 21

En resumen, las etapas del proceso son:

VERIFICACION DE REQUISITOS HABILITANTES	
CAPACIDAD JURIDICA	HABILITADO / NO HABILITADO
CAPACIDAD FINANCIERA	HABILITADO / NO HABILITADO
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	HABILITADO / NO HABILITADO

Se verificarán los requisitos y sus correspondientes soportes que deberán cumplir los proponentes a efectos de que su oferta sea tenida en cuenta.

10.1 VERIFICACIÓN DE REQUISITOS HABILITANTES O DE CLASIFICACIÓN.

La **LOTERÍA SANTANDER** a través de un comité evaluador, verificará el cumplimiento de los requisitos habilitantes o de clasificación: Capacidad Jurídica, Condiciones de experiencia, Capacidad Financiera. Estos requisitos no otorgaran puntaje, pero el comité evaluador verificará su cumplimiento según corresponda con las expresiones HABILITADO o NO HABILITADO.

10.2 REQUISITOS HABILITANTES

Los requisitos exigidos en el pliego de condiciones serán objeto de verificación y condición habilitante para la evaluación de la oferta, según Art. 5 de la Ley 1150 del 2007, se establecen de acuerdo al artículo 2.2.1.1.1.5.3 del Decreto 1082 de 2015.

El propósito de los requisitos habilitantes es establecer unas condiciones mínimas para los proponentes, de tal manera que la Lotería Santander sólo evaluará las ofertas de aquellos personas jurídicas exclusivamente que están en condiciones de cumplir con el objeto del contrato.


Estos requisitos no otorgan puntaje, pero el Comité Evaluador verificará su cumplimiento según corresponda con las expresiones HABILITADO / NO HABILITADO

10.2.1 CAPACIDAD JURÍDICA. Habilitante/ NO Habilitante.

El estudio jurídico de la propuesta, se realiza con el fin de que cumpla con el mínimo de documentación exigida dentro del pliego de condiciones ya que el proceso licitatorio debe ajustarse al Estatuto de Contratación Pública y al ordenamiento que consagra el artículo 22 de la Ley 643 de 2001.

La **LOTERÍA SANTANDER** a través del funcionario a quien se encargue la verificación de la capacidad jurídica, comprobara que el proponente acompañe los siguientes documentos:

1. Carta de Presentación de la Propuesta.
2. Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio de su domicilio, el certificado deberá cumplir con los siguientes requisitos: 1) fecha de expedición no mayor a treinta (30) días anteriores a la fecha de cierre del proceso de selección; 2) el objeto social de la persona jurídica deberá estar acorde con el objeto de las actividades a contratar; 3) la duración de la persona jurídica deberá ser igual o superior a la del plazo de ejecución del contrato y un (1) año más. Si el representante legal tiene limitaciones para comprometer o contratar a nombre de la persona jurídica, deberá presentar copia del acta de la junta de socios o junta directiva, en la cual haya sido autorizado para presentar la propuesta y celebrar el respectivo contrato en caso de resultar adjudicatario del mismo. En todo caso. Dicha autorización debe ser anterior a la fecha de presentación de la propuesta.
3. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Representante Legal.
4. Registro Único Tributario, deberá presentarse con la propuesta fotocopia del RUT.
5. Registro Único de Proponentes, deberá presentarse con la propuesta fotocopia del RUP.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Código: SJ-007-025
		Version: 1.0
	ESTUDIO PREVIO	Fecha: 26/03/2019
		Página 16 de 21

6. Certificado de Antecedentes de Responsabilidad Fiscal de la persona jurídica y representante legal (**NO SUPERIOR A TRES 3 MESES ANTERIORES A LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**).
7. Certificado de Antecedentes Disciplinarios del representante legal (**NO SUPERIOR A TRES 3 MESES ANTERIORES A LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**).
8. Certificado de Antecedentes Penales del representante legal (**PASADO JUDICIAL NO SUPERIOR A TRES 3 MESES ANTERIORES A LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**).
9. Declaración de que la persona jurídica y su representante legal no se encuentran incurso en causales de inhabilidad o incompatibilidad para contratar con el estado.
10. No encontrarse registrado el Representante Legal en el Sistema de Registro Nacional de Medidas Correctivas -SRNMC-
11. Documento que acredite la constitución de consorcio o unión temporal: cuando el contratista sea un consorcio o unión temporal, deberá adjuntar los certificados de existencia y representación legal de cada uno de sus integrantes (si son personas jurídicas).
12. En el caso de consorcios se establecerá en el documento de constitución el porcentaje de participación de cada uno de sus miembros.
13. En el caso de que el contratista sea una Unión Temporal en el documento de constitución, señalarán los términos y extensión de la participación en la propuesta y en el contrato, los cuales no podrán ser modificados sin el consentimiento de la entidad.
14. Los Consorcios y Uniones Temporales designarán, en el respectivo acto de constitución la persona que los representará para todos los efectos.
15. Certificación del representante legal, revisor fiscal o contador que indique estar al día en el pago con los aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, Pensiones, Riesgos Profesionales y aportes parafiscales, de sus empleados seis (6) meses antes del cierre del proceso.
16. Copia de la Libreta Militar del Representante Legal en caso de ser varón menor de 50 años.

Parágrafo: Sera responsabilidad del Comité Evaluador la consulta de los Antecedentes Fiscales, Penales y Disciplinarios de los Oferentes, al momento de realizar la respectiva evaluación

10.2.2. CONDICIONES DE EXPERIENCIA TECNICA. Habilitante/ NO Habilitante.


- El proponente deberá presentar con su propuesta certificaciones mediante las cuales acredite:
- Haber realizado como mínimo ocho (8) estudios técnicos de modernización y/o reorganizaciones a entidades públicas, dentro de los últimos diez (10) años, o certificar 5 procesos de reorganización o modernización relacionados con el objeto de la consultoría en los últimos cinco (5) años.

10.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA. Habilitante/ NO Habilitante. No da puntaje.

En concordancia con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 5 de la Ley 1150 de 2007 "Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos", los documentos que muestren la capacidad financiera "serán objeto cumplimiento como requisitos habilitantes para proceso de selección y no otorgarán puntaje".

La LOTERÍA SANTANDER, verificará la capacidad financiera, de acuerdo con la información suministrada por los proponentes, tomando como base:

- El Estado de Situación Financiera a 31 de diciembre de 2018
- Estado de Resultados del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2018
- Notas a los Estados Financieros del 2018, Los mismos deben presentarse certificados y dictaminados conforme a lo establecido en los art. 37 y 38 de la Ley 222 de 1995. Los Estados Financieros y la información contable deberán ser presentados con sujeción a lo establecido en la Ley 222 de 1995.
- En el caso de que la función del contador o revisor fiscal sea ejecutada a través de una persona jurídica, además de lo anterior, se deberá adjuntar copia autentica de la resolución que autoriza el

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 17 de 21

funcionamiento de la sociedad, emitida por la unidad administrativa especial Junta Central de Contadores y el certificado de existencia y representación legal de la misma expedido dentro de los treinta días calendario anteriores a la fecha del cierre de la licitación.

10.2.4. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Es la aptitud de un proponente para cumplir oportuna y cabalmente el objeto del contrato en función de su organización interna.


10.2.4.1 EQUIPO DE TRABAJO MÍNIMO REQUERIDO

El proponente teniendo en cuenta las actividades a desarrollar en la consultoría deberá como mínimo contar con un equipo de profesionales interdisciplinario y personal de apoyo mínimo para desarrollar la consultoría.

En el evento en que el proponente no ofrezca el personal mínimo exigido con las calidades señaladas para la ejecución del contrato que se pretende celebrar, dará lugar a la calificación de la propuesta como INHABILITADO TÉCNICAMENTE y por consiguiente no podrá ser evaluada.

El equipo propuesto deberá cumplir como mínimo con los perfiles que se presentan en la tabla de requisitos mínimos del personal propuesto que se incluye a continuación:

CANTIDAD	FORMACION ACADEMICA	EXPERIENCIA
1 Director del Proyecto	1 Profesional en disciplinas del NBC en administración o Ingeniería Industrial	Mínimo diez (10) años de experiencia específica en temas de modernizaciones, rediseños o reestructuraciones de entidades y plantas de personal en el sector público. Ser coordinador, director técnico, o gerente de proyectos en mínimo cinco (5) ocasiones certificadas.
1 profesional especializado o experto en talento humano en el sector publico	1 profesional en disciplinas del NBC en administración o Ingeniería Industrial, o Derecho y afines	Más de ocho (8) años de experiencia profesional. Certificar experiencia en más de cinco (5) proyectos de modificación o adecuación de plantas y manuales de funciones y escalas salariales.
Equipo profesional	Equipo profesional a discreción del consultor para las labores de apoyo y operación del proyecto	Sin importar el número de profesionales, cada uno de ellos deberá tener mínimo cuatro (4) años de experiencia relacionada en el tema.
1 técnico o tecnólogo de apoyo local	Técnico profesional o Tecnólogo en disciplinas del NBC en administración, ingeniería de sistemas, economía o finanzas.	Dos (2) años mínimo de experiencia relacionada.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
	ESTUDIO PREVIO	Página 18 de 21

1. Para que las propuestas sean tenidas en cuenta en la verificación de requisitos habilitantes, resulta necesario que TODOS los miembros del equipo cumplan con los requisitos mínimos señalados.
2. Para la acreditación de la experiencia del equipo de trabajo el oferente deberá anexar en su propuesta las hojas de vida del personal propuesto con los soportes correspondientes que acrediten los estudios (cuando apliquen) y experiencia solicitada en este proceso. Las certificaciones laborales deberán estar relacionadas con las funciones que serán ejecutadas por la persona que conformara el equipo de trabajo.
3. La experiencia profesional se contara a partir del respectivo registro o tarjeta profesional, matricula según sea el caso.

10.3. FACTORES ECONÓMICOS:

Deberá presentarse la propuesta económica y cotizar todos y cada uno de los ítems establecidos y el valor de la propuesta deberá establecerse en pesos colombianos; no se aceptarán precios en otras monedas, salvo cuando se autorice expresamente lo contrario.


Las sumas cotizadas por el proponente, no estarán sujetas a ajustes; igualmente se entenderá que dichas sumas contemplan la totalidad de los costos en que incurrirá el contratista para la ejecución y cumplimiento del contrato, razón por la cual La Lotería Santander no reconocerá costo adicional alguno por este concepto. Los precios unitarios deberán indicarse en pesos colombianos, deberán ajustarse al peso, bien sea por exceso o por defecto y deberán cubrir todos costos, que implique la ejecución del contrato.

11 JUSTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE SELECCIÓN

11.1. CRITERIOS DE CALIFICACION

Las propuestas que superen la verificación de las condiciones de participación y clasificación, serán objeto de calificación por parte del Comité Evaluador, las propuestas se calificarán sobre MIL PUNTOS (1.000), así:

CRITERIOS DE CALIFICACION	
CRITERIO	PUNTUACION
OFERTA DE MENOR PRECIO	400 PUNTOS
EQUIPO DE TRABAJO	500 PUNTOS
VALOR AGREGADO ACOMPAÑAMIENTO	100 PUNTOS
TOTAL	1.000 PUNTOS

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
		Fecha: 26/03/2019
ESTUDIO PREVIO		Página 19 de 21

11.1.1 OFERTA DE MENOR PRECIO (400 PUNTOS).

Se evaluará así: El oferente que presente la menor oferta económica ocupará el primer lugar en este ítem y obtendrá cuatrocientos (400) puntos. Los demás oferentes recibirán un puntaje que resultará de la siguiente fórmula:


$$\text{PUNTAJE PROPONENTE} = 400 \times \frac{\text{Precio Menor}}{\text{Precio Proponente}}$$

11.1.2 EQUIPO DE TRABAJO (500 PUNTOS)

REQUISITO	PUNTUACION (puntos)
Un Director del Proyecto Superior a diez (10) años de experiencia específica en temas de modernizaciones, rediseños o reestructuraciones de entidades y plantas de personal en el sector público. Ser coordinador, director técnico, o gerente de proyectos en mínimo cinco (5) ocasiones certificadas.	Hasta 200 puntos a razón de 20 puntos por año o proyecto adicional al mínimo exigido
Profesional experto en talento humano	Hasta 140 puntos a razón de 20 puntos por año o proyecto adicional al mínimo exigido
Equipo Profesional	Hasta 120 puntos a razón de 10 puntos por año o proyecto adicional al mínimo exigido
Técnico Profesional o Tecnólogo	Hasta 40 puntos a razón de 10 puntos por año o proyecto adicional al mínimo exigido

11.1.3 VALOR AGREGADO ACOMPAÑAMIENTO (100 PUNTOS)

Valor agregado. Entendido como el compromiso que adquiere el consultor, desde el momento de la calificación del factor, para acompañar el proceso de implementación por un mes después de entregados los productos, equivalente a cincuenta (50) puntos y adicional por mes hasta completar máximo 100 puntos.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
ESTUDIO PREVIO		Fecha: 26/03/2019
		Página 20 de 21

12. FACTORES DE DESEMPATE

De acuerdo a lo prescrito por el artículo 2.2.1.1.2.2.9 del Decreto 1082 de 2015, en caso de empate en el puntaje total de dos o más ofertas, la Lotería Santander escogerá el oferente que tenga el mayor puntaje en la OFERTA DE MENOR PRECIO.

Si persiste el empate, la entidad utilizará las siguientes reglas de forma sucesiva y excluyente para seleccionar el oferente favorecido.

- a) Quien haya obtenido 100 puntos en VALOR AGREGADO ACOMPAÑAMIENTO.
- b) De persistir el empate, se realizará un sorteo mediante balotas numeradas quien saque el mayor número será el ganador.

13. GARANTIAS

De conformidad con lo establecido en el artículo 11 del Acuerdo 004 de 2019 los oferentes o contratistas podrán otorgar, como mecanismos de cobertura del riesgo, cualquiera de las siguientes garantías:

- Póliza de seguros
- Fiducia mercantil en garantía
- Garantía bancaria a primer requerimiento
- Endoso en garantía de títulos valores
- Depósito de dinero en garantía.

Lo anterior, sin perjuicio de que la responsabilidad extracontractual de la administración derivada de las actuaciones, hechos u omisiones de sus contratistas o subcontratistas sólo puede ser amparada mediante póliza de seguro.


La exigencia, el monto, vigencia y amparos o coberturas de las garantías se determinarán teniendo en cuenta el objeto, la naturaleza y las características de cada contrato, los riesgos que se deban cubrir y las reglas del presente acuerdo.

En los procesos de contratación, las personas naturales o jurídicas extranjeras sin domicilio o sucursal en Colombia podrán otorgar, como garantías, cartas de crédito stand y expedidas en el exterior.

13.1. POLIZAS

El oferente deberá constituir las siguientes pólizas de amparo:

- **GARANTIA DE SERIEDAD DE LA OFERTA:** El valor de la garantía de seriedad de la oferta no podrá ser inferior al diez por ciento (10%) del valor de la disponibilidad presupuestal y deberá amparar las obligaciones surgidas del ofrecimiento y su vigencia será hasta la celebración y suscripción del respectivo contrato.
- **GARANTIA DE CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO:** El valor del amparo de cumplimiento no será inferior del diez por ciento (10%) del valor total del contrato, y su vigencia será por el término de duración del contrato y cuatro (4) meses más.
- **GARANTIA DE SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES:** El valor del amparo de salarios, indemnizaciones y prestaciones sociales no será inferior del diez por ciento (10%) del valor del contrato y su vigencia será por su término de duración y tres (3) años más.

	PROCESO DE GESTION CONTRACTUAL	Codigo: SJ-007-025
		Version: 1.0
	ESTUDIO PREVIO	Fecha: 26/03/2019
Página 21 de 21		

14. CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:

El Certificado de Disponibilidad Presupuestal que soporta el presupuesto oficial del presente proceso el No. 000812 De fecha 06 de Agosto de 2019 y que corresponde al rubro *ACTIVIDADES DEL PLAN DE DESEMPEÑO* No. 0547900104

15. VIGILANCIA EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

La Supervisión y Vigilancia de la ejecución del objeto contractual será ejecutada por el Subgerente Administrativo de conformidad con la Resolución 095 de 2015.


Se deja plenamente establecido que no existirá relación laboral entre el contratista con la LOTERÍA SANTANDER.

En estos términos queda planteada la justificación tendiente a cumplir con lo señalado en el presente estudio previo de acuerdo a lo dispuesto en el Acuerdo 004 de 2019 Manual Interno de Contratación de la LOTERIA SANTANDER.

Cordialmente;


NELLY RUIZ SANABRIA
 Subgerente Administrativa (E)

Proyectaron/ Revisaron:


IVAN ANDRES CABALLERO PARRA
 Subgerente Jurídico


HERNANDO RUEBA LIZCANO
 Asesor de Planeación


FRANCISCO ALBERTO BAUTISTA
 Asesor Contratista

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040														
Consumo interno bruto	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

NOTA: Los datos se expresan en millones de pesos constantes de 2018. Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística y Geografía. Elaboración: Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística y Geografía. Última actualización: febrero 2023. Se actualizó el cálculo de la serie de 2017. Para mayor información consulte el sitio web de la Dirección General de Estadística y Geografía: www.dgece.gob.mx

HELENA RUIZ SAMBRIA
Secretaría Financiera

MARIA VES BENO GARCIA
Coordinadora