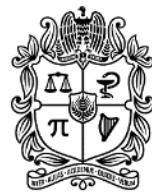


*Macroproceso: Direccionamiento Institucional
Proceso: Direccionamiento Estratégico Institucional
Manual de lineamientos para los proyectos de inversión
que conforman el Plan de Acción Institucional de la
Universidad Nacional de Colombia*

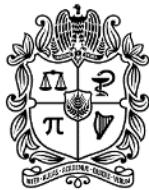


UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

MANUAL DE LINEAMIENTOS PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN QUE CONFORMAN EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

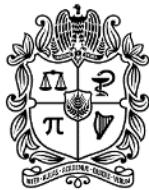


| 1. Información general del documento | |
|---|--|
| Objetivo: | <p>Establecer los lineamientos a seguir durante las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos de inversión que conforman el Plan de Acción de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Nota: Los lineamientos contenidos en este Manual serán implementados gradualmente en el aplicativo del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional -BPUN.</p> |
| Alcance: | Aplica para todas las Sedes y Unidades de Gestión Académico – Administrativas del Nivel Nacional de la Universidad Nacional de Colombia. |
| Definiciones: | <ol style="list-style-type: none">1. Acciones: Actividades que contribuyen al cumplimiento de las metas del Plan Global de Desarrollo y el Plan de Acción Institucional que se pueden desarrollar con las capacidades institucionales y recursos de funcionamiento por lo que requieren la asignación de recursos de inversión.2. Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN: Es un sistema de información que vincula la planeación con el registro de la formulación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación final y cierre de los programas y proyectos de inversión de gestión y soporte institucional, seleccionados como viables y previamente evaluados técnica, económica y socialmente.3. Indicadores: Es una expresión cuantitativa o cualitativa observable y verificable que permite medir el cumplimiento o avance en el desempeño de actividades y cumplimiento las metas o hitos planteados. Los indicadores facilitan los procesos de diagnóstico y seguimiento de las políticas públicas, puesto que permiten dimensionar los cambios que se presenten en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, de tal manera, generar alertas tempranas para el logro de los objetivos y metas formuladas.4. Inversión: Toda erogación que la Universidad efectúa para crear, incrementar, desarrollar, modernizar, reconstruir el capital humano, social y estructural y mejorar la capacidad institucional. Comprende los recursos destinados al soporte, desarrollo y fortalecimiento de Las funciones misionales. Nota: Con los recursos de inversión no se pueden causar erogaciones o transferencias internas por servicios académicos remunerados, conceptos de los evaluadores internos y ninguna otra erogación adicional a la que se cuenta como funcionario público de la Universidad.5. Líneas de defensa: Es el esquema que define la asignación de responsabilidades y roles para realizar los procesos de control y gestión del riesgo. |

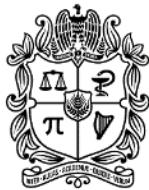


| | |
|--|---|
| | <p>6. Metas: Concreción del cumplimiento de los objetivos y los resultados esperados a través de su medición en tiempo, unidades o hitos cuando se trate de metas cualitativas. La meta hace referencia a cuánto o qué se va lograr, en cuánto tiempo y cuál será el cambio sobre la condición, comportamiento o tendencia de la cual dan cuenta los indicadores analizados. De esta manera, la meta es el valor o el hito final al que se espera llevar un indicador en determinado momento del tiempo, luego de haber realizado un conjunto de intervenciones para tal fin.</p> <p>La definición de una meta es un proceso que responde a dinámicas de negociación y diálogo entre los sectores, los ejecutores y los entes rectores de la política pública. En el proceso de definición y verificación de las metas se puede recurrir a criterios de factibilidad (DNP, 2018). Una meta, en principio, es una oración que contiene un fin deseado para la Universidad al cual se dirigen las propuestas de acción y se comprometen a lograr los responsables de su ejecución. En el contexto de la Universidad, y en general de la gestión pública, pueden existir metas cuantitativas asociadas con valores numéricos o metas cualitativas que expresan la intención de las acciones. (Universidad Nacional, Documento DNPE, 2025)</p> <p>7. Parámetros de automatización: Son las configuraciones, valores, reglas y datos que un aplicativo, sistema o software utiliza para ejecutar tareas y procesos de forma autónoma</p> <p>8. Plan de Acción Institucional: Es la consolidación de los Planes de Acción de las Sedes y el Plan de Acción del Nivel Nacional que a través de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística se presenta a la Rectoría para su estudio y aprobación, de conformidad con el artículo 31 del Acuerdo 238 de 2017.</p> <p>9. Plan de Acción de Sedes y Plan de Acción del Nivel Nacional: Son instrumentos de gestión que se formulan para el trienio y que se evalúan anualmente, a través de acciones y proyectos que permiten orientar de forma articulada, los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución, hacia el logro de las metas establecidas en el Plan Global de Desarrollo y el cumplimiento de sus fines misionales.</p> <p>10. Proyecto de inversión: Se define como un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí, que vinculan tiempo y recursos específicos para lograr unos objetivos y unas metas definidas. Se caracteriza por su intencionalidad de cambio fundamental, porque busca pasar de un estado inicial o base a un estado ideal u objetivo, en el cual un problema se resuelve total o parcialmente o se aprovecha una oportunidad.</p> <p>11. Tipología de proyectos: Corresponde a los cuatro (4) tipos de proyectos de inversión de gestión y soporte institucional que, dependiendo de sus alcances y conformación de sus equipos de trabajo, se pueden seleccionar y formular en el BPUN:</p> |
|--|---|

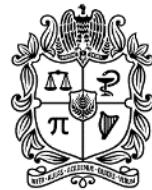
| | |
|--|---|
| | <p><u>Tipo 1:</u> Proyecto del nivel nacional o de sede con un equipo de trabajo conformado por su director de proyecto y coordinador funcional.</p> <p><u>Tipo 2:</u> Proyecto de alcance nacional, con recursos de desconcentración, de manejo autónomo y/o propios de sede, con un equipo de trabajo conformado por su director de proyecto, coordinador funcional y responsables de Sede</p> <p><u>Tipo 3:</u> Proyecto del nivel nacional o de sede con un equipo de trabajo conformado por su director de proyecto, coordinador funcional y responsable(s) de objetivo.</p> <p><u>Tipo 4:</u> Proyecto de alcance nacional, con recursos de desconcentración, de manejo autónomos y/o propios de sede, con un equipo de trabajo conformado por su director de proyecto, coordinador funcional, responsables de objetivo y responsables de sede.</p> <p>12. Desconcentración de recursos: proceso mediante el cual se distribuyen y asignan recursos de inversión a las sedes para financiar sus planes de acción con cargo a fuentes de orden nacional bajo la condición mínima de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas del PGD. Dentro de estos recursos se registran dos categorías: i) los que se enmarcan dentro de los proyectos de alcance nacional (Tipo 2 o Tipo 4) y, ii) los de manejo autónomo por parte de las sedes, con los cuales éstas pueden definir de manera independiente sus destinaciones y formular sus respectivos proyectos (Tipo 1 o Tipo 3).</p> <p>Nota: en caso que así lo decidan, las sedes pueden destinar recursos de manejo autónomo (y/o propios) a determinados proyectos de alcance nacional (Tipo 2 o Tipo 4), para la ampliación del alcance o al definición de nuevos objetivos, metas, indicadores, entregables y resultados que contribuyan al cumplimiento de sus respectivos planes de acción.</p> <p>13. Viabilidad metodológica: Valoración de la consistencia y coherencia interna del proyecto en sus aspectos metodológicos, administrativos y financieros. Los evaluadores de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o de las Oficinas de Planeación Estadística de las Sedes o quien haga sus veces según corresponda, serán los responsables de emitir el concepto de viabilidad metodológica.</p> <p>14. Viabilidad técnica: Evaluación de la consistencia técnica del proyecto en lo referente al ámbito que se quiera desarrollar (Académico, Investigación, Infraestructura física e Infraestructura tecnológica, entre otros) en cuanto a la definición de objetivos, indicadores, metas, entregables y presupuesto. Los evaluadores técnicos son expertos en las diferentes temáticas que se abordan en los proyectos de inversión y corresponden a directivos o profesionales de las dependencias del Nivel Nacional, quienes son responsables de emitir el concepto de viabilidad técnica. Dentro de este tipo de evaluación, se considera de carácter obligatorio para viabilizar su aprobación, los siguientes proyectos:</p> |
|--|---|



| | |
|----------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Proyectos que, independientemente de su ámbito, contemplen objetivos, metas e indicadores relacionados con TIC- Proyectos de infraestructura física de la sede De La Paz y de las Sedes de Presencia Nacional que, por su complejidad, la DNPE la considere conveniente. <p>Los demás tipos de evaluación técnica, serán de carácter optativo por parte de las Oficinas de Planeación de las Sedes o de las áreas que cumplan sus veces.</p> |
| Documentos de Referencia: | <ol style="list-style-type: none">1. Acuerdo 153 de 2014 del Consejo Superior Universitario, “Por el cual se adopta el régimen financiero de la Universidad Nacional de Colombia”2. Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, “Por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia”3. Resolución 165 de 2005 de Rectoría, “Por la cual se establecen lineamientos generales para el funcionamiento del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia”4. Resolución 355 de 2022 de Rectoría, “Por la cual se precisan los lineamientos generales de los proyectos de inversión que hacen parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia”, de la cual, según su artículo 12, este manual hace parte integral.5. Documento ocasional número 6, Sistema Banco de proyectos – Contexto institucional y bases para su operación. Oficina Nacional de Planeación. Universidad Nacional de Colombia.6. Manual metodológico general para la identificación, preparación y evaluación de proyectos programa. Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública GAPI. Departamento Nacional de Planeación.7. Plantillas de referencia (Anexos del presente documento): Anexo 1: Plan anual de compras o adquisiciones Anexo 2: Plan de comunicación interna y externa |
| Condiciones Generales: | <ol style="list-style-type: none">1. Los lineamientos contenidos en este Manual serán implementados gradualmente en el aplicativo del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional -BPUN.2. Los proyectos de inversión deben responder al cumplimiento de los ejes, objetivos, acciones programáticas y metas estratégicas del Plan Global de Desarrollo vigente.3. Los lineamientos generales, roles y responsabilidades de los proyectos de inversión que hacen parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia, se establecen en la Resolución de Rectoría 355 de 2022 y en el presente Manual. |



| | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">4. Los directores, coordinadores funcionales, responsables de objetivo y responsables de Sede de los proyectos de inversión, son responsables del buen uso del usuario del aplicativo BPUN.5. El cumplimiento de los lineamientos definidos en este Manual, es responsabilidad de los actores que intervienen en la gestión de proyectos de inversión de la Universidad.6. Este Manual podrá ser objeto de actualizaciones de acuerdo con la dinámica de la gestión de proyectos de la Universidad y la mejora continua de los procesos.7. Para la formulación de los proyectos de inversión de infraestructura física y tecnológica se debe consultar, armonizar y aplicar la normatividad interna y externa, en particular en materia de planes funcionales tales como: planes especiales de manejo y protección - PEMP, planes de ordenamiento territorial, planes de manejo de bienes de interés cultural, planes de regularización y manejo y Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI), entre otros.8. Para la formulación de proyectos por parte de las facultades en el BPUN, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística emitirá una circular con las directrices y requisitos que apliquen. |
|--|--|



2. Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | 8 |
| PLANES DE ACCIÓN | 8 |
| 1.1. Plan de Acción de Sede | 8 |
| 1.2. Plan de Acción del Nivel Nacional | 8 |
| 1.3. Plan de Acción Institucional | 9 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| GENERALIDADES | 9 |
| 2.1. Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN: | 9 |
| 2.2. Registro de Proyectos: | 9 |
| 2.3. Información del Banco de Proyectos..... | 9 |
| CAPÍTULO III | 10 |
| GESTIÓN DE PROYECTOS..... | 10 |
| 3.1. Tipología de proyectos | 10 |
| 3.1.1. Proyecto Tipo 1. Roles: director de proyecto y coordinador funcional | 10 |
| 3.1.2. Proyecto Tipo 2. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsable de Sede. | |
| 11 | |
| 3.1.3. Proyecto Tipo 3. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsables de objetivo. | 11 |
| 3.1.4. Proyecto Tipo 4. Roles: director de proyecto, coordinador funcional, responsable de objetivo y responsable de Sede..... | 12 |
| 3.2. Roles y responsabilidades..... | 12 |
| 3.3. Administrador del Banco de Proyectos Nivel Nacional..... | 16 |
| 3.4. Administrador del Banco de proyectos en las Sedes: | 16 |
| CAPÍTULO IV | 18 |
| FASES DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS | 18 |
| 4.1. Ciclo de vida de los proyectos: | 18 |
| 4.1.1. Fase de Formulación y evaluación ex-ante: | 18 |



| | |
|--|----|
| 4.1.2. Fase de selección y aprobación: | 24 |
| 4.1.3. Fase de alistamiento: | 25 |
| 4.1.4. Fase de Ejecución. | 26 |
| 4.1.5. Fase de evaluación final y cierre..... | 27 |
| 4.2. Monitoreo o acción de control del proyecto..... | 28 |
| 4.3. Seguimiento y Evaluación | 29 |
| 4.3.1 Informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión: | 30 |
| 4.3.2. Suspensión técnica y financiera de un proyecto: | 33 |

CAPÍTULO I PLANES DE ACCIÓN

1.1. Plan de Acción de Sede

Una vez aprobado el Plan Global de Desarrollo, las Oficinas de Planeación y Estadística de cada una de las Sedes o quien haga sus veces según corresponda, asesorarán la consolidación de la propuesta de Plan de Acción de Sede para que los vicerrectores y directores de sede, lo presenten ante el Consejo de Sede o Comité Académico Administrativo para su estudio y aprobación, discriminando cada una de las vigencias que lo componen.

El Plan de Acción de Sede comprende la consolidación de las acciones y los proyectos de inversión a ejecutar desde el nivel central de sede y las facultades contemplando los objetivos, metas, indicadores, y las respectivas fuentes de financiación (Recursos de inversión: desconcentración, manejo autónomo, otras fuentes y Recursos de funcionamiento), para lo cual se recomienda construir sinergias con las facultades bajo el modelo inter sedes.

1.2. Plan de Acción del Nivel Nacional

Una vez aprobado el Plan Global de Desarrollo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística asesorará la consolidación de la propuesta del Plan de Acción del Nivel Nacional para que los vicerrectores y directores nacionales, lo presenten a la Rectoría para su estudio y aprobación, discriminando cada una de las vigencias que lo componen.

El Plan de Acción del Nivel Nacional será el fruto de la consolidación de las acciones y los proyectos de inversión a ejecutar en y desde el nivel nacional de la Universidad, contemplando los objetivos, metas indicadores y las respectivas fuentes de financiación (Recursos de inversión: desconcentración, manejo del nivel nacional, otras fuentes y Recursos de funcionamiento) para lo cual se recomienda construir sinergias con las Sedes bajo el modelo inter sedes.



1.3. Plan de Acción Institucional

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística consolidará los Planes de Acción de Sedes y el Plan de Acción del Nivel Nacional para generar el Plan de Acción Institucional y presentarlo a la Rectoría para su estudio y aprobación, de conformidad con lo definido en el artículo 31 del Acuerdo 238 de 2017.

CAPÍTULO II **GENERALIDADES**

2.1. Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN:

Sistema de información que vincula la planeación con el registro de la formulación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación final y cierre de los programas y proyectos de inversión de gestión y soporte institucional, seleccionados como viables y previamente evaluados técnica, económica y socialmente.

2.2. Registro de Proyectos:

Las dependencias del Nivel Nacional y las Sedes podrán registrar en el aplicativo BPUN los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional relacionados en el Plan de Acción Institucional susceptibles de ser financiados con presupuesto de inversión y/o funcionamiento, que contribuyan al logro de los ejes, objetivos, acciones programáticas y metas estratégicas del Plan Global de Desarrollo.

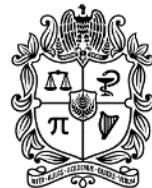
Los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional que se registren en el BPUN, se inscribirán en alguno de los siguientes ámbitos:

1. Académico
2. Investigación
3. Bienestar
4. Soporte institucional
5. Infraestructura tecnológica
6. Infraestructura física

Nota 1: Los proyectos de inversión de infraestructura física que sean financiados con recursos del Sistema General de Regalías y cuenten con recursos de inversión de la Universidad como contrapartida, deben ser registrados en el aplicativo BPUN especificando cada fuente de financiación. Al respecto cabe advertir que la información registrada en el BPUN que corresponde a las especificaciones definidas para los proyectos de inversión de la Universidad, no necesariamente puede coincidir con la registrada en el sistema de gestión de proyectos GESPROY del Departamento Nacional de Planeación, puesto que son plataformas tecnológicas con funcionalidades y parametrizaciones de formulación y seguimiento distintas.

2.3. Información del Banco de Proyectos.

Los reportes, informes, comunicaciones y documentos que se manejan en el BPUN, se consideran información oficial y verídica de responsabilidad de los directores de proyectos.



Nota 1: En los eventos en los cuales el aplicativo BPUN no esté disponible, la gestión de los proyectos podrá realizarse por medios alternativos con el fin de garantizar la continuidad del proceso. La evidencia de esta gestión deberá reposar en documentos electrónicos o físicos a cargo del director del proyecto. Una vez el funcionamiento del aplicativo BPUN sea restablecido, será necesario registrar en este la gestión del ciclo del proyecto que se hubiese realizado por medios alternativos, con el fin de contar con la trazabilidad de los proyectos.

CAPÍTULO III GESTIÓN DE PROYECTOS

3.1. Tipología de proyectos

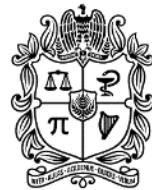
Se establecen cuatro (4) tipos de proyectos de inversión, de acuerdo con sus alcances y los roles participantes:

| Tipo de proyecto | Alcance |
|--|-----------------------|
| Tipo 1. Roles: director de proyecto y coordinador funcional. | Nivel Nacional o Sede |
| Tipo 2. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsable de Sede. | Nacional |
| Tipo 3. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsable de objetivo. | Nivel Nacional o Sede |
| Tipo 4. Roles: director de proyecto, coordinador funcional, responsable de objetivo y responsable de Sede. | Nacional |

3.1.1. Proyecto Tipo 1. Roles: director de proyecto y coordinador funcional

Unidad táctica operacional de la planeación que combina un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí y vincula recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre otros para ejecutar acciones programáticas y lograr los objetivos y metas del Plan Global de Desarrollo, cumpliendo con las siguientes características:

- a) Su equipo básico se encuentra conformado por el director de proyecto y el coordinador funcional.
- b) Su alcance se inscribe en el nivel nacional o a nivel de Sede.
- c) Se orienta al cumplimiento de los objetivos y acciones programáticas del Plan Global de Desarrollo que se despliegan en el Plan de Acción del Nivel Nacional o en el Plan de Acción de Sede.
- d) Si es del nivel nacional, es financiado con fuentes nacionales de recursos del presupuesto de inversión como Aportes de la Nación, Estampilla Nacional, Fondo de Investigación, excedentes financieros, Plan de Fomento a la Calidad, y recursos del presupuesto de funcionamiento.
- e) Si es del nivel de Sede, puede ser financiado con fuentes nacionales de recursos del presupuesto de inversión desconcentrados para su manejo autónomo como los Aportes de la Nación y la Estampilla Nacional, el Plan de Fomento a la Calidad y excedentes financieros, y/o con fuentes propias como las estampillas regionales, y excedentes financieros, entre otras, y recursos del presupuesto de funcionamiento.



3.1.2. Proyecto Tipo 2. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsable de Sede.

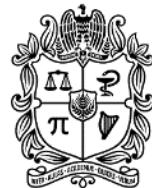
Unidad táctica operacional de la planeación que combina un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí y vincula recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre otros, para ejecutar acciones programáticas y lograr los objetivos y metas del Plan Global de Desarrollo, cumpliendo con las siguientes características:

- a) Su equipo básico se encuentra conformado por el director de proyecto, coordinador funcional y responsables de Sedes.
- b) Es de alcance nacional por lo que, con el liderazgo de las Vicerrectorías y Direcciones del nivel nacional, es formulado con la participación de las áreas respectivas de las diferentes sedes en lo que corresponde a la definición de sus objetivos, metas e indicadores y a la manera cómo, consultando sus proyectos académicos, condiciones y perspectivas, éstas contribuirán a su cumplimiento en el marco de la ejecución del PGD vigente y sus respectivos Planes de Acción de Sede.
- c) Dado su alcance nacional, desconcentra recursos de fuentes nacionales para su administración y ejecución en las Sedes.
- d) Puede ser financiado con fuentes de recursos del presupuesto de inversión del nivel nacional como los Aportes de la Nación, la Estampilla Nacional, el Fondo de Investigación, el Plan de Fomento a la Calidad y excedentes financieros, con recursos de manejo autónomo y/o propios de las sedes, cuando y en los casos en que éstas así lo determinen, y recursos del presupuesto de funcionamiento.
- e) Surge de los objetivos y acciones programáticas del Plan Global de Desarrollo que se despliegan en el Plan de Acción del Nivel Nacional y en el Plan de Acción de las Sedes con recurso de desconcentración.

3.1.3. Proyecto Tipo 3. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsables de objetivo.

Unidad táctica operacional de la planeación que combina un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí y vincula recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre otros, para ejecutar acciones programáticas y lograr los objetivos y metas del Plan Global de Desarrollo, cumpliendo con las siguientes características:

- a) Su equipo básico se encuentra conformado por el director de proyecto, el Coordinador funcional y los responsables de objetivo.
- b) Su alcance se inscribe en el nivel nacional o a nivel de Sede.
- c) Se orienta al cumplimiento de los objetivos y acciones programáticas del Plan Global de Desarrollo que se despliegan en el Plan de Acción del Nivel Nacional o en el Plan de Acción de Sede.
- d) Si es del nivel nacional, puede ser financiado con fuentes nacionales de recursos del presupuesto de inversión como los Aportes de la Nación, Estampilla Nacional, Fondo de Investigación, excedentes financieros, Plan de Fomento a la Calidad, y recursos del presupuesto de funcionamiento.
- e) Si es del nivel de Sede, puede ser financiado con fuentes nacionales de recursos del presupuesto de inversión desconcentrados para su manejo autónomo como los Aportes de la Nación y la Estampilla Nacional, el Plan de Fomento a la Calidad y excedentes financieros, y/o con fuentes propias como las estampillas regionales, y excedentes financieros, entre otras fuentes, y recursos del presupuesto de funcionamiento.



3.1.4. Proyecto Tipo 4. Roles: director de proyecto, coordinador funcional, responsable de objetivo y responsable de Sede.

Unidad táctica operacional de la planeación que combina un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí y vincula recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre otros, para ejecutar acciones programáticas y lograr los objetivos y metas del Plan Global de Desarrollo, cumpliendo con las siguientes características:

- a) Su equipo básico se encuentra conformado por el director de proyecto, Coordinador funcional, Responsables de objetivo y Responsables de Sede.
- b) Es de alcance nacional por lo que, con el liderazgo de las Vicerrectorías y Direcciones del nivel nacional, es formulado con la participación de las áreas respectivas de las diferentes sedes en lo que corresponde a la definición de sus objetivos, metas e indicadores y a la manera cómo, consultando sus proyectos académicos, condiciones y perspectivas, éstas contribuirán a su cumplimiento en el marco de la ejecución del PGD vigente y sus respectivos Planes de Acción de Sede.
- c) Dado su alcance nacional, desconcentra recursos de fuentes nacionales para su administración y ejecución en las Sedes.
- d) Puede ser financiado con fuentes de recursos del presupuesto de inversión del nivel nacional como los Aportes de la Nación, la Estampilla Nacional, el Fondo de Investigación, el Plan de Fomento a la Calidad y excedentes financieros, con recursos de manejo autónomo y/o propios de las sedes, cuando y en los casos en que éstas así lo determinen, y recursos del presupuesto de funcionamiento.
- e) Surge de los objetivos y acciones programáticas del Plan Global de Desarrollo que se despliegan en el Plan de Acción del Nivel Nacional y en el Plan de Acción de las Sedes con recurso de desconcentración.

3.2. Roles y responsabilidades

Director de proyecto

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, designado por el Rector, Vicerrector o Director de Sede, según sea el caso. Adicional a las funciones contempladas en la Resolución 355 de 2022, le corresponde cumplir las siguientes responsabilidades:

- a) Dar el visto bueno del registro del proyecto en el BPUN para estudio y aprobación de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces según corresponda.
- b) Designar el Coordinador funcional del proyecto, de acuerdo con los requisitos establecidos en el numeral 3.2 del presente Manual.
- c) Designar los responsables de objetivo y responsables de Sede del proyecto en el caso que aplique, de común acuerdo con los Vicerrectores y directores de Sedes.
- d) Planear, dirigir, coordinar, ejecutar, articular, monitorear y controlar el cronograma de actividades, los indicadores y metas, los recursos financieros, los riesgos del proyecto, el plan anual de adquisiciones, el plan de comunicaciones y los procesos requeridos por el proyecto.
- e) Responder administrativa y financieramente como autorizador del gasto del proyecto, de acuerdo con lo contemplado en la normatividad vigente.

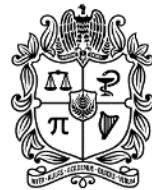


- f) Identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados al proyecto.
- g) Aprobar las modificaciones entre rubros presupuestales, trasladados, adiciones o reducciones presupuestales entre objetivos, en los casos que aplique, y del cronograma de actividades del proyecto, con la respectiva justificación técnica y soporte del CDP.
- h) Solicitar las modificaciones técnicas y presupuestales que se presenten en el proyecto y que requieran aprobación de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede o quien haga sus veces.
- i) Realizar monitoreo al cumplimiento de cronograma de actividades, indicadores y metas, recursos financieros, gestión de riesgos y plan anual de adquisiciones a cargo de los responsables de objetivo y/o responsables de sede, en los casos que aplique.
- j) Revisar los avances registrados por los responsables de objetivo y responsables de sede en los informes de avance técnico y financieros del proyecto, en los casos que aplique.
- k) Avalar y enviar los informes de avance técnicos y financieros del proyecto a través del BPUN.
- l) Presentar, cuando se retire de la dirección del proyecto, un informe ejecutivo resaltando los principales logros y dificultades durante la ejecución, los asuntos pendientes del proyecto, recursos a su cargo y registro documental, mediante acta de entrega al área ejecutora o a quien se designe para tal efecto, de conformidad con lo establecido por la Ley 951 de 2005 o la que la sustituya o modifique.
- m) Solicitar, con la debida anticipación en el aplicativo BPUN, la solicitud de cambio de director del proyecto en caso de requerirse, adjuntando el acta de entrega del proyecto con el respectivo informe. Si se presenta una situación fortuita o de fuerza mayor, este cambio podrá ser registrado por el coordinador funcional, con el fin de no interrumpir la ejecución del proyecto. El cambio de director no implica reorientación o cambios que alteren el propósito del proyecto.
- n) Garantizar que la información reportada en el aplicativo del Banco de Proyectos BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.
- o) Suministrar de manera oportuna y con calidad, la información requerida por los entes de control y entidades externas, así como por el Consejo Superior Universitario, la Rectoría, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y la Oficina Nacional de Control Interno.
- p) Responder por los registros documentales generados en todo el ciclo del proyecto, siguiendo la normativa vigente en materia de clasificación, gestión documental y protección de datos.

Nota 1: De acuerdo con lo establecido en la Resolución 355 de 2022, para garantizar la transparencia de los procesos en la gestión de los proyectos, no podrán ser directores de proyectos de inversión, el Director Nacional de Planeación y Estadística y los jefes de planeación de las Sedes o quien haga sus veces.

Coordinador Funcional

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, diferente al director de proyecto. En caso de que el director del proyecto sea contratista, es necesario que el coordinador funcional sea servidor público de planta de la Universidad, puesto que se debe garantizar que al menos uno de estos dos roles cuente con la calidad de funcionario de planta de la Institución. Adicional a las funciones contempladas en la Resolución 355 de 2022, le corresponde cumplir las siguientes responsabilidades:

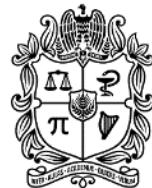


- a) Asistir al director del proyecto en la gestión operativa correspondiente.
- b) Realizar los trámites financieros y administrativos que se requieran en el proyecto.
- c) Registrar en BPUN las modificaciones presupuestales y de cronograma de actividades del proyecto, con la respectiva justificación técnica y CDP, para la aplicación y envío por parte del director de proyecto.
- d) Tramitar las solicitudes de modificaciones técnicas y presupuestales del proyecto, que requieran ser aprobadas por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadísticas de las Sedes correspondientes o quien haga sus veces.
- e) Apoyar el diligenciamiento de los informes de avance semestrales y de evaluación final y cierre en BPUN, para aval y envío del director del proyecto.
- f) Mantener actualizado el proyecto en el aplicativo del Banco de Proyectos BPUN, cumpliendo los principios de oportunidad, calidad y veracidad.
- g) Gestionar la información requerida por los entes de control y entidades externas, así como por las diferentes instancias de la Universidad.
- h) Apoyar la gestión y administración de los registros documentales del proyecto siguiendo la normativa vigente en materia de clasificación, gestión documental y protección de datos.
- i) Apoyar a los responsables de objetivo y/o a los responsables de sede con los trámites financieros, administrativos y de modificaciones, en los casos que se requiera.

Responsable de Objetivo

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, designado por el director del proyecto en el caso que aplique, para cumplir las siguientes responsabilidades:

- a) Apoyar al director del proyecto en lo que respecta a planear, dirigir, coordinar, ejecutar, articular, monitorear y controlar el cronograma de actividades, los indicadores y metas, los recursos financieros, el plan anual de adquisiciones, el plan de comunicaciones, los riesgos y los procesos requeridos para el cumplimiento del objetivo que se encuentra a su cargo.
- b) Registrar en BPUN los responsables de sede, en caso de existir recursos de desconcentración y/o de manejo autónomo y/o propios de las sedes, para apoyar el cumplimiento del objetivo del proyecto a su cargo.
- c) Articular con los responsables de Sede el cumplimiento de las actividades, metas e indicadores en los casos que aplique.
- d) Responder administrativa y financieramente como autorizador del gasto del presupuesto correspondiente al objetivo que tiene a su cargo en el proyecto.
- e) Identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados al objetivo que dirige en el proyecto.
- f) Aprobar las modificaciones entre rubros presupuestales y del cronograma de actividades del objetivo a su cargo en el proyecto, con la respectiva justificación técnica y soporte del CDP.
- g) Solicitar las modificaciones técnicas y presupuestales que se presenten en el objetivo y que requieran aprobación de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede o quien haga sus veces, para la aplicación y envío por parte del director de proyecto.
- h) Elaborar los informes de avance técnico y financiero correspondientes al objetivo que dirige, para envío por parte del director del proyecto.
- i) Revisar y avalar los avances registrados por los responsables de sede en los informes de avance técnico y financiero del proyecto, en los casos que aplique.



- j) Presentar, cuando se retire de su rol de responsable de objetivo del proyecto, un informe ejecutivo resaltando los principales logros y dificultades durante la ejecución, los asuntos pendientes, recursos a su cargo y registro documental, mediante acta de entrega al área ejecutora o a quien se designe para tal efecto, de conformidad con lo establecido en la Ley 951 de 2005 o la que la sustituya o modifique.
- k) Solicitar, con la debida anticipación en el aplicativo BPUN, el cambio de responsable de objetivo en caso de requerirse, adjuntando el acta de entrega con el respectivo informe. Si se presenta una situación fortuita o de fuerza mayor, este cambio podrá ser registrado por el coordinador funcional y avalado por el director, con el fin de no interrumpir la ejecución del proyecto. El cambio de responsable de objetivo, no debe implicar reorientación o cambios que alteren el propósito del proyecto.
- l) Garantizar que la información reportada en el aplicativo del Banco de Proyectos BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.
- m) Suministrar de manera oportuna y con calidad, la información requerida por los entes de control y entidades externas, así como por el Consejo Superior Universitario, la Rectoría, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y la Oficina Nacional de Control Interno.
- n) Responder por los registros documentales generados en el desarrollo del objetivo que dirige en el proyecto, siguiendo la normativa vigente en materia de clasificación, gestión documental y protección de datos.

Responsable de sede

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, designado por el director del proyecto en el caso que aplique, en común acuerdo con el Vicerrector o Director de la Sede, para cumplir las siguientes responsabilidades:

- a) Apoyar al director de proyecto a planear, dirigir, coordinar, ejecutar, articular, monitorear y controlar el cronograma de actividades, los indicadores y metas, los recursos financieros, el plan anual de adquisiciones y los procesos requeridos, en lo que corresponde a los recursos de desconcentración asignados a la Sede.
- b) Responder administrativa y financieramente como autorizador del gasto de los recursos asignados por desconcentración y/o de manejo autónomo y/o propios, para el desarrollo del proyecto en la sede.
- c) Registrar los avances técnicos y financieros semestrales de la Sede a través del BPUN, en los tiempos establecidos para tal fin.
- d) Atender las observaciones realizadas por el director del proyecto o responsable de objetivo en el caso que aplique
- e) Presentar, cuando se retire, un informe ejecutivo resaltando los principales logros y dificultades durante la ejecución, los asuntos pendientes, recursos a su cargo y registro documental, mediante acta de entrega al área ejecutora o a quien se designe para tal efecto.
- f) Solicitar, con la debida anticipación en el aplicativo BPUN, la solicitud de cambio de responsable de Sede en caso de requerirse, adjuntando el acta de entrega con el respectivo informe. Si se presenta una situación fortuita o de fuerza mayor, este cambio podrá ser registrado por el coordinador funcional, con el fin de no interrumpir la ejecución del proyecto.
- g) Garantizar que la información reportada en el aplicativo BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.



- h) Suministrar de manera oportuna y con calidad, la información requerida por los entes de control y entidades externas, así como por el Consejo Superior Universitario, la Rectoría, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y la Oficina Nacional de Control Interno.
- i) Responder por los registros documentales generados en el desarrollo de las actividades que desarrolla en la Sede en el marco del proyecto, siguiendo la normativa vigente en materia de clasificación, gestión documental y protección de datos.

3.3. Administrador del Banco de Proyectos Nivel Nacional

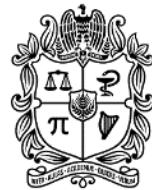
Corresponde al Director Nacional de Planeación y Estadística, quien, adicional a las funciones contempladas en la Resolución 355 de 2022, deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a) Elaborar el proyecto de la Resolución de nombramiento o cambio de director de los proyectos del Nivel Nacional para ser formalizada por la Rectoría.
- b) Emitir la viabilidad metodológica para la selección de los proyectos de inversión del nivel nacional.
- c) Aprobar en el BPUN los proyectos de inversión que cuenten con la viabilidad metodológica, técnica y financiera pertenecientes al nivel nacional, Sede de la Paz y Sedes de Presencia Nacional.
- d) Elaborar la Resolución de asignación de recursos de inversión de los proyectos formulados por el nivel nacional, la Sede de la Paz y las Sedes de Presencia Nacional.
- e) Solicitar el concepto técnico y recomendación del evaluador para los proyectos del nivel nacional, durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, como insumo para la toma de decisiones.
- f) Revisar y avalar los informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión del nivel nacional, previo aval de las Oficinas de Planeación de las Sedes, en los casos en los que existan actividades de sedes financiadas con recursos de desconcentración y/o de manejo autónomo y/o propios de sede.
- g) Evaluar y aprobar las solicitudes de modificación técnica y presupuestal de los proyectos de inversión del nivel nacional.
- h) Capacitar y brindar asistencia técnica a los diferentes usuarios del BPUN.

3.4. Administrador del Banco de proyectos en las Sedes:

Corresponde al Jefe de la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede o a quien haga sus veces, aparte de las funciones contempladas en la Resolución 355 de 2022, cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a) Elaborar el proyecto de la Resolución de nombramiento o cambio de director de los proyectos, para ser formalizada por la Vicerrectoría o Dirección de Sede que corresponda.
- b) Emitir la viabilidad metodológica para la selección de los proyectos de inversión a cargo de las Sedes.
- c) En las Sedes Andinas de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, aprobar en BPUN los proyectos de inversión que cuenten con la viabilidad metodológica, técnica y financiera.
- d) En el marco de los proyectos de alcance nacional, realizar el acompañamiento y seguimiento a su desarrollo en la sede, en lo que respecta a su participación en el cumplimiento de metas e indicadores, de actividades, cronograma y entregables y a la ejecución a cargo de los responsables de sede de los recursos de desconcentración y/o manejo autónomo y/o propios que hayan sido asignados.



- e) Solicitar, en los casos que así se requiera o considere conveniente, el concepto técnico y recomendación del evaluador, durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, como insumo para la toma de decisiones.
- f) En las Sedes Andinas de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, proyectar la Resolución de distribución de recursos de inversión de los proyectos a su cargo.
- g) Revisar y avalar los informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión de la Sede.
- h) En el marco de la ejecución de proyectos de alcance nacional, revisar y avalar los reportes de avance que elaboren los responsables de Sede, en lo que respecta al manejo de los recursos de desconcentración y/o de manejo autónomo y/o propios de sede, que hayan sido asignados.
- i) Evaluar y aprobar las solicitudes de modificaciones técnicas y presupuestales de los proyectos de inversión de las Sede.
- j) En el marco de la ejecución de proyectos de alcance nacional, evaluar y aprobar las solicitudes de modificaciones técnicas y presupuestales que realicen los responsables de sede, previo concepto del director del proyecto.
- k) Capacitar y brindar asistencia técnica a los diferentes usuarios del BPUN en la sede y las facultades.
- l) Reportar en el módulo de incidencias, las inconsistencias que se presenten en la operatividad del aplicativo BPUN.

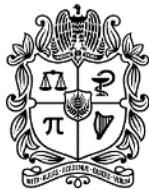
3.5 Evaluador técnico interno o externo

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, experto en la temática que se desarrollará en el proyecto de inversión sobre la cual se solicita conceptualizar. Adicional a las funciones contempladas en la Resolución 355 de 2022, le corresponde cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a) Atender las notificaciones enviadas a través del BPUN, para emitir concepto técnico sobre los proyectos de inversión del nivel nacional y sedes, en los tiempos establecidos por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Las opciones contempladas en el BPUN para el concepto del evaluador técnico son: "Concepto favorable", "Concepto favorable con cambios" o "Concepto no favorable".
- b) Conceptuar técnicamente sobre los proyectos de inversión del nivel nacional y sedes, en las diferentes fases del ciclo de vida los proyectos: formulación, ejecución, seguimiento, evaluación final y cierre. Las Vicerrectorías y Direcciones Nacionales, serán las encargadas de emitir concepto técnico sobre los proyectos de inversión de las Sedes.
- c) Para los proyectos del nivel nacional o sedes que presenten componentes de tecnologías de la información, la Dirección Nacional de Estrategia Digital será la encargada de emitir el concepto técnico correspondiente.
- d) Revisar los ajustes realizados por el director del proyecto en atención a las observaciones presentadas y emitir nuevamente el concepto técnico correspondiente.
- e) Solicitar a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, el cambio de evaluador técnico en los casos que se requiera.
- f) Disponer de canales de comunicación claros y assertivos con los directores de los proyectos, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y la Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Nota 1: Se consideran de carácter obligatorio para viabilizar su aprobación, la evaluación técnica de los siguientes proyectos:

- Proyectos que, independientemente de su ámbito, contemplan objetivos, metas e indicadores relacionados con TIC



- Proyectos de infraestructura física de la sede De La Paz y de las Sedes de Presencia Nacional que, por su complejidad, la DNPE así lo determine.

Los demás tipos de evaluación técnica serán de carácter optativo por parte de las Oficinas de Planeación de las Sedes o de las áreas que cumplan sus veces.

CAPÍTULO IV **FASES DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS**

4.1. Ciclo de vida de los proyectos:

Es la serie de fases que surte un proyecto desde su ideación hasta su cierre, iniciando con la formulación y evaluación ex-ante y terminando con el cumplimiento de los objetivos y metas, evaluación final y cierre del proyecto.

4.1.1. Fase de formulación y evaluación ex-ante:

Es el conjunto organizado de actividades que se debe realizar para la formulación de un proyecto.

En esta fase, se identifica el problema central, necesidad u oportunidad y las características de la situación actual, se prepara la información pertinente para establecer si desde el punto de vista metodológico, financiero, técnico, económico, legal y ambiental es viable emprender el proyecto. Se deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

1. Alineación con el Plan Estratégico Institucional – PLEI

Dentro de los primeros aspectos que se deben analizar y definir en el proceso de formulación de los proyectos de inversión, que desde luego se enmarcan en los nodos, ejes, objetivos y acciones programáticas del PGD, tiene que ver con su contribución al cumplimiento del Plei 2034, especialmente al desarrollo de sus cuatro Macrodireccionadores y sus siete Núcleos Estratégicos.

2. Diagnóstico

a) Situación a transformar

Describir de manera detallada, cuál es la situación actual que se quiere transformar, qué evidencia el problema existente o la oportunidad a aprovechar. Para la solución de un problema, relacionar las causas que lo originan y, si se busca aprovechar una oportunidad, se debe relacionar el objeto de intervención.

b) Antecedentes

Describir las acciones previas que se hayan realizado en vigencias anteriores en el marco de la situación a transformar y las condiciones con las que actualmente inicia el proyecto. Adicionalmente, exponer experiencias exitosas y lecciones aprendidas de otros proyectos similares.



c) Justificación

Son las razones por las cuales se considera necesario realizar el proyecto. Pueden ser de orden institucional, económico, social, científico, técnico, legal o cultural.

d) Resultados esperados

Identificar los principales resultados o efectos que se esperan obtener, una vez desarrollado el proyecto.

e) Población beneficiada y grupos de interés

Especificar y, de ser posible, cuantificar la población beneficiada directamente con la ejecución del proyecto. Adicionalmente, definir los grupos de interés del proyecto, identificando posibles necesidades y expectativas.

f) Metodología para desarrollar el proyecto

Describir los instrumentos, técnicas o herramientas que utilizará para alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto.

g) Marco legal

Es el conjunto de disposiciones que regulan las acciones del proyecto. Se debe relacionar la normatividad interna y/o externa de carácter técnico, jurídico o reglamentario, que debe ser cumplida por el proyecto.

Nota 1: Para la formulación de los proyectos de inversión de infraestructura física y tecnológica, se debe consultar, armonizar y aplicar la normatividad interna y externa, en particular, la relacionada con planes funcionales como: Planes Especiales de Manejo y Protección - PEMP, Planes de Ordenamiento Físico, Planes de Manejo de Bienes de Interés Cultural, Planes de Regularización y Manejo y Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI), entre otros.

Nota 2: Para la formulación de proyectos de inversión que contemplen la creación y/o participación de la Universidad en alguna figura jurídica tipo ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) o la creación de otras formas de organización institucional y académica como corporaciones, cooperativas y Spin-Offs, entre otras, se debe solicitar al director del proyecto precisar la conveniencia institucional, los beneficios cualitativos y cuantitativos y las actividades relacionadas con la obtención del concepto jurídico y financiero que la avalen y permitan su correspondiente viabilización.



3. Plan de trabajo

a) Definición de:

- **Objetivo general**

Corresponde al propósito central del proyecto, el cual puede corresponder directamente a un objetivo específico del Plan Global de Desarrollo o, enmarcado dentro de este mismo, redactarse de acuerdo con lo que particularmente se pretende lograr con el proyecto. El objetivo general debe ser claro, concreto y definir la transformación que se espera lograr.

- **Objetivos específicos**

Corresponde a las acciones programáticas (estratégicas o tácticas) asociadas a los objetivos específicos del Plan Global de Desarrollo. Enmarcado dentro de las mismas, también se podrán redactar objetivos específicos propios que se consideren necesarios para el desarrollo del proyecto y el cumplimiento del objetivo general.

- **Metas, indicadores, hitos y actividades principales**

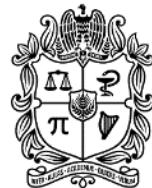
Las metas del Plan Global de Desarrollo tendrán asociados indicadores cualitativos y cuantitativos previamente establecidos y precargados en el BPUN. Los indicadores cualitativos se caracterizan por monitorear el cumplimiento de las metas generales conformadas por un contenido altamente cualitativo; es decir, no es natural extraer de ellas una intención cuantitativa.

Los indicadores cualitativos se componen de hitos que hacen referencia a resultados o productos puntuales que se van alcanzando en la medida en que avanza la ejecución de los proyectos de inversión (intermedios), que son fundamentales para el cumplimiento de las metas asociadas y se convierten, a su vez, en indicios en la dirección de la obtención de los productos y resultados finales esperados durante el trienio. (Universidad Nacional, documento DNPE, 2025)

Este tipo de indicadores cualitativos, requieren de un nombre, la definición/descripción de la línea de base, los hitos, la definición de los pesos o ponderaciones que tendrá cada hito, la fecha de entrega o cumplimiento, las actividades a desarrollar por cada hito (hasta 3 actividades) y los entregables.

Las actividades, por su parte, deben corresponder a las principales acciones que se requieren desarrollar para alcanzar cada uno de los hitos, por lo que se recomienda que las fechas de finalización sean escalonadas, evitando en lo posible que la materialización de los mismos solo se pueda evidenciar en la fecha de finalización del proyecto.

Al respecto es importante tener en cuenta que, en los proyectos de alcance nacional con recursos de desconcentración, cada responsable de sede debe seleccionar en BPUN el indicador al cual va a contribuir, los hitos a los que le apostará, formular las actividades que se propone desarrollar (máximo 3) y definir los entregables correspondientes por hito.



Los indicadores cuantitativos son empleados para monitorear el cumplimiento de metas conformadas por una orientación altamente cuantitativa; es decir, es natural extraer de ellas una intención cuantitativa y un seguimiento de naturaleza numérica. El seguimiento a metas generales con orientación cuantitativa, se hará a través de la definición y monitoreo de indicadores de cumplimiento, los cuales requieren del nombre, tipo de medición, fórmula, línea de base, tipo de acumulación, meta trienio, meta por vigencia, meta por sede en el caso que haya despliegue a sedes, fuentes de información y periodicidad de medición. (Universidad Nacional, documento DNPE, 2025)

Para los indicadores cuantitativos se podrán establecer hasta cinco (5) actividades principales que se requieran desarrollar para lograr el cumplimiento de la meta respectiva y hasta tres (3) entregables. En el caso de los proyectos de alcance nacional con recursos de desconcentración, el responsable de Sede debe seleccionar en BPUN el indicador al cual contribuirá y así mismo registrar hasta cinco (5) actividades y tres (3) entregables.

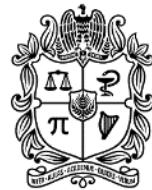
Las actividades deben corresponder a las principales acciones que se requieren desarrollar para alcanzar la meta medida por el indicador, por lo que se recomienda que sus fechas de finalización sean escalonadas para evitar, en lo posible, que la totalidad de las mismas cierren su ejecución en la fecha de finalización del proyecto¹.

b) Cronograma

Corresponde a la programación temporal de las actividades que se van a desarrollar en el proyecto, de acuerdo con la información de sus respectivas fechas de inicio y finalización registradas en el BPUN, con la cual se obtendrá el cronograma consolidado del proyecto. En el caso de los proyectos de alcance nacional con recurso de desconcentración en las sedes, adicional al cronograma consolidado del proyecto, se podrá visibilizar el cronograma correspondiente a las actividades del nivel nacional y de cada sede.

Si bien lo anterior, el director del proyecto podrá contar con un cronograma más detallado como apoyo para su respectiva gestión y labor de monitoreo que será de carácter informativo y de manejo interno. No obstante, la información oficial solamente corresponderá a la registrada en el aplicativo BPUN.

¹ Para mayor información al respecto, consultar el documento “Propuesta metodológica para el seguimiento a las acciones programáticas del PGD 2025-2027” de la DNPE



c) Estudios técnicos (de acuerdo con la naturaleza del proyecto)

Sí existen estudios previos relacionados con la temática del proyecto, se deben adjuntar y relacionar describiendo su nombre, la fecha de elaboración y la entidad o dependencia que lo elaboró.

d) Plan de comunicación interno y externo (Anexo 2)

Instrumento que permite organizar flujos de información entre los equipos de trabajo del proyecto con los grupos de interés y unidades de gestión, garantizando que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. El plan de comunicación tradicional de un proyecto, puede incluir grupos primarios, reuniones, agendas compartidas, bitácoras, carteleras o tableros de control físicos y electrónicos, boletines, circulares y plan de medios, entre otros. El alcance de las dimensiones internas y externas, se refiere al proyecto.

4. Identificación y análisis de riesgos

a) Establecimiento del contexto

En esta etapa, el director de proyecto con su equipo de trabajo debe identificar los factores internos y externos que pueden presentarse durante el ciclo de vida del proyecto y afectar el cumplimiento de sus objetivos, metas, indicadores, actividades, entregables, recursos o activos. Estos factores internos y externos se conocen como causas, debilidades, amenazas o agentes generadores que, al presentarse, generan riesgos.

Para el desarrollo de esta etapa, se pueden utilizar diferentes metodologías como la matriz DOFA, el análisis PESTAL (ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal) y análisis por escenarios, entre otras.

b) Identificación de riesgos

A partir de los factores internos y externos detectados en el contexto, el director del proyecto debe identificar, priorizar, redactar, describir y registrar en BPUN los riesgos o amenazas más relevantes y de mayor repercusión para el cumplimiento de los objetivo, metas, indicadores, actividades, entregables, recursos o activos asociados al proyecto.

Se recomienda al director del proyecto identificar un volumen moderado de riesgos que sean pertinentes y relevantes de acuerdo con el ámbito del proyecto. Los riesgos pueden ser de carácter técnico u operacional (naturaleza propia del proyecto), administrativos o de gestión (asociados a los trámites administrativos, financieros y normativos) y externos (eventos naturales y socioculturales).

Para la redacción de los riesgos del proyecto, se deben tener en cuenta dos elementos: los componentes del proyecto amenazados (objetivos, metas, indicadores, actividades, recursos) y la amenaza (circunstancia o evento adverso). Ejemplo: Metas incumplidas por deficiencias del proveedor.



Adicionalmente, se deben identificar las variables amenazadas del proyecto, es decir, las variables más afectadas por la amenaza, tales como: costo, tiempo, alcance, calidad, en cualquiera de sus combinaciones. (Fundamentos para la dirección de proyectos - Metodología PMBOK).

c) Análisis de riesgos

Para el análisis del riesgo, el director del proyecto toma los riesgos detectados, priorizados y redactados en la etapa de identificación y establece para cada uno su probabilidad de ocurrencia y el impacto de su materialización, de acuerdo con los parámetros establecidos en el “Marco Integral para la gestión del riesgo UNAL”. Las calificaciones de probabilidad e impacto de cada riesgo varían de un proyecto a otro según sus condiciones, características técnicas y la visión del director del proyecto.

Una vez el director del proyecto registre la calificación de cada riesgo, el aplicativo BPUN arrojará el nivel de riesgo inherente (puro) de cada uno y el nivel global de riesgo puro del proyecto, de acuerdo con los niveles establecidos en el mapa de calor definido para la Universidad².

5. Plan financiero del proyecto

a) Presupuesto anualizado.

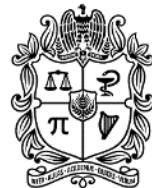
Para cada una de las vigencias del proyecto, se deben registrar los rubros del gasto de acuerdo con el catálogo presupuestal vigente, teniendo en cuenta las diferentes fuentes de financiación de inversión como son los recursos de la UNAL, del Sistema General de Regalías, de otras fuentes (cooperación, entidades del gobierno, entidades territoriales, etc)

Adicionalmente, se debe registrar el presupuesto general de funcionamiento que se ejecutará a través del proyecto para contribuir al cumplimiento de los objetivos, metas, indicadores y actividades planteadas.

b) Costos y/o gastos de sostenibilidad estimada

Los proyectos no solo demandan recursos en su ejecución, pues es necesario sostener su funcionamiento una vez se ha realizado la inversión a través del tiempo; ello significa que se deben estimar los costos y/o gastos que representan las actividades que regular y anualmente serán necesarias para su operación y mantenimiento una vez quede implementado y cerrado el proyecto y durante todo el ciclo de vida de los productos tangibles o intangibles.

² Para mayor información acerca de la identificación y análisis de los riesgos en la etapa de formulación de proyectos, consultar el “Marco Integral para la gestión del riesgo UNAL” en el siguiente enlace:
<http://sigu.unal.edu.co/index.php/procesos/componentes-transversales>



c) Justificación de la sostenibilidad estimada

Describir cuales son los elementos que generan los costos y/o gastos en la operación posterior al cierre del proyecto. Adicionalmente, hacer referencia a las acciones que se implementarán para gestionar las fuentes de recursos que aporten a la sostenibilidad futura de la operación de los productos del proyecto y los mecanismos para asegurar que estos se mantengan en el tiempo. Los costos y/o gastos de operación y mantenimiento posteriores, deben ser financiados con fuentes distintas a inversión.

4.1.2. Fase de selección y aprobación:

Una vez los proyectos de inversión se encuentren debidamente formulados y registrados en el BPUN, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, procederán de la siguiente manera:

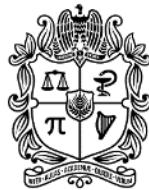
- a) Para los proyectos de inversión del nivel nacional, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística será la responsable de revisar, solicitar concepto del evaluador técnico en los casos que se requiera, emitir el concepto de viabilidad metodológica y aprobar los proyectos de inversión en BPUN.
- b) Para los proyectos de inversión de las Sedes, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, son responsables de revisar, solicitar el concepto del evaluador técnico del área correspondiente en el Nivel Nacional y emitir el concepto de viabilidad metodológica. En el caso de las Sedes Andinas de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, las Oficinas de planeación y Estadística aprobarán los proyectos en BPUN, y para la Sede de la Paz y las Sedes de Presencia Nacional, será la Dirección Nacional de Planeación y Estadística la que realice lo correspondiente.
- c) Para los proyectos de alcance nacional que cuentan con recursos de desconcentración y, por tanto, con responsables de sede, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística será la encargada de revisar, avalar y aprobar en BPUN lo correspondiente a su formulación nacional, la cual debe ser realizada por su director en un proceso coordinado con las sedes para la definición de sus respectivas participaciones en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores a partir de las precargados en la misma plataforma. De igual manera, en esta formulación el director registrará por rubros y vigencias lo correspondiente al presupuesto que estará a su cargo en el nivel nacional (incluyendo los de los responsables de objetivo, si cuenta con estos) y, de manera general, la asignación por sedes de los recursos desconcentrados, de tal manera que sume el valor total del presupuesto del proyecto.
- d) Una vez se cuente con esta aprobación del proyecto por parte la DNPE, las sedes podrán formular lo propio directamente en el BPUN en lo que respecta a sus contextos y perspectivas asociados a los propósitos del proyecto, la definición de sus actividades, entregables y cronograma y el registro por rubros y vigencias de su presupuesto desconcentrado. Previo aval en el BPUN de dicha formulación por parte de las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, en cuanto a su consistencia y correspondencia con sus Planes de Acción de Sede, el director del proyecto procederá con su respectivo aval para que la Sede pueda proseguir con las fases de alistamiento y de ejecución del proyecto.

Nota 1: Aparte de los recursos de desconcentración, las Sedes, en el marco de la ejecución de sus planes de acción, podrán sumarle al proyecto recursos de manejo autónomo y/o de fuentes propias lo cual, desde luego, deberá ser concertado y avalado por el director del proyecto, particularmente en lo que respecta a la definición de la contribución que, con estos recursos, la sede realizará al cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores del proyecto.

4.1.3. Fase de alistamiento:

Hace referencia a la siguiente serie de acciones y trámites que se deben surtir, previo a iniciar la fase de ejecución de los proyectos de inversión:

- a) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística proyecta, para firma del Rector, la Resolución de nombramiento del director de proyecto con sus respectivas responsabilidades.
- b) Las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, proyectan, para firma de la Vicerrectoría de Sede o Dirección de Sede, según aplique, la Resolución de nombramiento del director del proyecto de Sede con sus respectivas responsabilidades.
- c) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística, elabora y tramita, ante la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, la Resolución de apropiación de recursos para cada proyecto de inversión de alcance nacional para su correspondiente suscripción por parte del(a) Rector(a).
- d) Las Oficinas de Planeación de las Sedes o quien cumpla sus veces, elaboran y tramitan ante sus áreas financieras y administrativas de sede, la Resolución de apropiación de recursos para cada proyecto de inversión para su correspondiente suscripción por parte del(a) Vicerrector(a) o Director(a) de sede.
- e) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, para cada proyecto de inversión, deben cargar en BPUN las Resoluciones de asignación de recursos.
- f) Una vez la Resolución de asignación de recursos se encuentre cargada en BPUN, el director de proyecto o responsable de objetivo, según aplique, debe registrar en la misma plataforma el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera de la vigencia, guardando la debida correspondencia con los rubros previamente diligenciados en el módulo de presupuesto.
- g) El director del proyecto y el responsable de objetivo en los casos que aplique, debe completar, revisar y enviar a la DNPE la ficha financiera registrada en BPUN, con los rubros y valores por cada fuente de financiación.
- h) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística revisa y realiza las recomendaciones correspondientes al Plan Anual de Adquisiciones y a la ficha financiera de los proyectos de alcance nacional, incorporando el código QUIPU, con lo cual, desde el BPUN, automáticamente se notifica lo correspondiente a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa.
- i) Las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien cumpla sus veces, revisan y realizan las recomendaciones correspondientes al Plan Anual de Adquisiciones y a la ficha financiera de los proyectos de Sede, incorporando el código QUIPU, con lo cual desde el BPUN, se notifica automáticamente a las Oficinas de presupuesto de las Sedes.
- j) En el caso de los proyectos de alcance nacional con recurso de desconcentración en las sedes, el director del proyecto y el responsable de objetivo en los casos que aplique, diligencian el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera de lo que se ejecutará desde el nivel nacional. Por su parte, cada responsable de Sede



debe ingresar a BPUN y diligenciar el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera de lo que se ejecutará en la Sede.

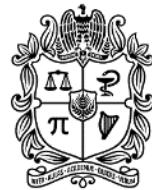
- k) Para los proyectos de alcance nacional con recurso de desconcentración en las sedes y/o de manejo autónomo y/o propios de sede, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística revisa el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera correspondiente a lo que se ejecutará en el nivel nacional mientras que, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, revisan el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera de lo que se ejecutará en la Sede, incorporando el código QUIPU, con lo cual, desde el BPUN, se notifica automáticamente a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y a las Oficinas de presupuesto de las Sedes, según corresponda, para que realicen el respectivo registro de la ficha en el sistema financiero QUIPU.
- l) Cumplido el requisito de contar con el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera con su debida revisión por parte de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quién haga sus veces, el proyecto pasará a estado “En ejecución”

Nota 1: Para la fase de alistamiento, se debe tener en cuenta la plantilla del Plan Anual de Adquisiciones de los bienes y servicios que se requieran contratar para el desarrollo del proyecto.

4.1.4. Fase de Ejecución.

En esta etapa se procede al desarrollo del proyecto mediante su ejecución técnica y financiera, por lo que se deben tener en cuenta las siguientes directrices:

- a) Los desembolsos de los proyectos financiados con Aportes de la Nación estarán supeditados al flujo de caja por parte del Gobierno Nacional y, los financiados con recursos propios, al recaudo de los ingresos generados por cada Sede y el Nivel Nacional.
- b) El director de proyecto, el responsable de objetivo y el responsable de sede, podrán realizar modificaciones de las fechas de finalización de las actividades, como máximo dos (2) veces al año por actividad. De igual manera, podrán realizar modificaciones y traslados internos entre rubros presupuestales, anexando el Certificado de Disponibilidad Presupuestal, como máximo dos (2) veces al año por rubro, bajo la condición de que no se alteren los alcances, objetivos y metas del proyecto y sin que se requiera de la aprobación por parte de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces.
- c) El director de proyecto, el responsable de objetivo y el responsable de sede, podrán actualizar el Plan Anual de Adquisiciones, como máximo tres (3) veces al año, para lo cual se deberá contar con la revisión y aval de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces.
- d) En el caso de exceder el número de las modificaciones para fechas de finalización de actividades, traslados entre rubros y actualizaciones del Plan Anual de Adquisiciones establecidas en los literales anteriores, el BPUN generará una alerta y notificará a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y a las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces, para su respectiva revisión y aval.
- e) Cualquier modificación presupuestal diferente a los traslados internos entre rubros del proyecto, como traslados entre proyectos o variación de valor total del proyecto, o modificaciones técnicas como cambio de objetivos, indicadores, metas específicas, actividades y entregables, deberán tramitarse, según



corresponda, a través de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces.

- f) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces, según corresponda, pueden solicitar el concepto del evaluador técnico, con el fin de soportar las respuestas a las solicitudes de modificación del proyecto.
- g) En caso de requerirse el cambio de director de proyecto, del responsable de objetivo o del responsable de sede, se debe registrar la solicitud por el módulo de modificaciones del BPUN, presentando la respectiva justificación y adjuntando el acta de entrega firmada. Si se presenta una situación fortuita o de fuerza mayor, este cambio podrá ser registrado por el coordinador funcional y avalado por el vicerrector o director nacional o de sede, según corresponda. El cambio de director, no debe implicar reorientación o cambios que alteren el propósito del proyecto.
- h) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quién haga sus veces, según corresponda, deben verificar la justificación y el acta de entrega en la solicitud de cambio de director de proyecto en el BPUN, elaborar la Resolución de nombramiento del nuevo director de proyecto y aprobar la solicitud en el BPUN.

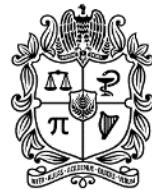
4.1.5. Fase de evaluación final y cierre.

Consiste en verificar el estado final del proyecto frente al cumplimiento de objetivos y metas, con el fin de obtener un resultado sobre su desempeño. Así como se trata de formalizar administrativa, financiera e institucionalmente la finalización y cierre del proyecto para su posterior socialización y consolidación de los logros del Plan Global de Desarrollo.

El director del proyecto debe registrar y enviar por el BPUN la ficha de cierre en los tiempos y términos establecidos por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, teniendo en cuenta las siguientes directrices:

- a) Para cada uno de los indicadores del proyecto, diligenciar el dato definitivo, la descripción del logro alcanzado, las dificultades presentadas y adjuntar el entregable final.
- b) En los casos en los que no se haya logrado el 100% de cumplimiento de las metas, indicadores y actividades, así como de la ejecución financiera, se deben explicar las dificultades presentadas y las razones por las cuales no se alcanzaron los resultados esperados del proyecto, diligenciando el campo denominado “Causas de retraso”.
- c) En el ítem de “Observaciones de ficha de cierre” en el campo “Dirección del proyecto”, informar si se adquirieron bienes o equipos con los recursos del proyecto. En caso afirmativo se debe anexar un archivo con la especificación de los bienes y equipos adquiridos, su ubicación y responsable del bien.
- d) De acuerdo con los valores que aparecen pre diligenciados en la ejecución financiera, que corresponden a los datos del Sistema financiero integrado QUIPU, confirmar en la casilla de verificación respectiva si las obligaciones presupuestales del proyecto se pagaron en su totalidad.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces, deben revisar y aprobar las fichas de cierre de los proyectos de inversión en BPUN, teniendo



en cuenta las siguientes indicaciones:

- a) Verificar la consistencia del reporte definitivo de los indicadores, frente al entregable final. En los casos en los que no se haya logrado el 100% de cumplimiento de las metas, indicadores y actividades, así como de la ejecución financiera, se debe solicitar la respectiva explicación en el campo “Causas de Retraso”.
- b) De acuerdo con los valores que aparecen pre diligenciados en la ejecución financiera, que corresponden a los datos del Sistema financiero integrado QUIPU, verificar que el porcentaje de ejecución de obligaciones coincida con el porcentaje de ejecución del registro, con lo cual se valida que las obligaciones contractuales del proyecto se pagaron en su totalidad. En caso de que no se hayan realizado la totalidad de los pagos, no se puede aprobar la ficha de cierre y se debe retornar al director del proyecto para que realice la respectiva gestión.

En el caso excepcional, en el que se demuestre que el director del proyecto realizó toda la gestión correspondiente y el proveedor o contratista no realiza el trámite de cobro durante un periodo superior a un año después de finalizado el proyecto, se debe remitir la solicitud con los respectivos soportes a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, para realizar el análisis y evaluación de la situación.

- c) En el caso de reportar bienes o equipos adquiridos con los recursos del proyecto, validar que se encuentra anexo el archivo con la especificación de los bienes y equipos, su ubicación y responsable del bien, sobre el cual se puede recomendar la reasignación de algunos de los bienes a otras dependencias o proyectos.
- d) Solicitar el concepto del evaluador técnico antes de proceder a validar y aprobar las fichas de cierre en el BPUN.
- e) Una vez se cumpla lo referido en los literales anteriores, proceder con la aprobación de la ficha de cierre del proyecto en el BPUN e informar a las Direcciones financieras y administrativas o quién haga sus veces, sobre los proyectos de inversión que se encuentran cerrados en el BPUN, para que procedan con la liquidación en el Sistema Financiero Integrado QUIPU.

Nota 1: Las Direcciones financieras y administrativas de las Sedes Andinas y las Unidades administrativas de las Sedes de Presencia Nacional, deben realizar los trámites que correspondan para liquidar las fichas financieras QUIPU asociadas a los proyectos de inversión cerrados en el BPUN.

4.2. Monitoreo o acción de control del proyecto

Son las actividades que realiza el director del proyecto, el responsable de objetivo y el responsable de sede, para determinar si el proyecto avanza según lo planificado en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores, actividades, entregables y ejecución del presupuesto.

Se recomienda al director del proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede, realizar un monitoreo y control de manera periódica, al menos una vez al mes, para identificar oportunamente avances, rezagos y riesgos de incumplimiento con el fin de implementar de manera oportuna las medidas preventivas y correctivas necesarias. Para ello, se puede apoyar en metodologías y herramientas de gestión de proyectos, tales como:



los diagramas de Gantt, Microsoft Project, Trello, Asana, entre otras. Se sugiere que el monitoreo al avance de actividades, metas e indicadores que realiza el director del proyecto, sea coherente con lo reportado en los informes de avance del BPUN.

Para tal efecto, el aplicativo BPUN cuenta con un sistema de alertas preventivas sobre las actividades próximas a vencer, de acuerdo con el cronograma establecido.

Adicionalmente, para el monitoreo de riesgos, se recomienda al director del proyecto tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- a) Monitorear los riesgos al menos una vez cada semestre donde se verifique la implementación de los controles, se recopilen las evidencias y se evalúe el riesgo residual, el cual debe ser reportado en el informe de avance en el aplicativo BPUN.
- b) Establecer un acta de reunión que evidencie la realización del monitoreo de riesgo.
- c) En el caso que se haya materializado un riesgo, se debe reportar inmediatamente en el aplicativo BPUN, sin necesidad de esperar al reporte en el informe de avance y adjuntar el acta soporte del evento.
- d) Todos los riesgos deben contar con al menos un control, independientemente del nivel en el que se encuentre (bajo, moderado, alto, extremo)³.

4.3. Seguimiento y Evaluación

Es el conjunto de acciones que tienen el propósito de verificar la ejecución técnica y financiera del proyecto de acuerdo con su planificación, así como de identificar eventuales alertas respecto a riesgos de incumplimiento de sus objetivos, metas y actividades, con el fin de implementar oportunamente las medidas apropiadas para cuando la ejecución se desvíe significativamente de su planificación.

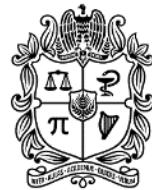
La Dirección Nacional Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces según corresponda, realizarán el seguimiento y evaluación a los proyectos de inversión, a través de los siguientes mecanismos:

- Informes de avance técnico y financiero.
- Tableros de control y seguimiento.
- Reuniones de seguimiento con el equipo directivo nacional y de Sedes.
- Reuniones de acompañamiento y seguimiento con los directores de proyecto.
- Otras acciones de seguimiento como Comunicaciones y planes de mejoramiento.

Cuando de un proyecto resulten saldos no ejecutados en una vigencia fiscal determinada, será la Rectoría quien tomará la decisión de la incorporación y distribución de los recursos, con base en la propuesta presentada por la Dirección Nacional Planeación y Estadística.

Los recursos no ejecutados de un proyecto de inversión en una vigencia fiscal, que se autorice incorporar en el

³ Para mayor información sobre el monitoreo de riesgos consultar el “Marco integral de gestión del riesgo de la UNAL” en el siguiente enlace: <http://sigia.unal.edu.co/index.php/procesos/componentes-transversales>



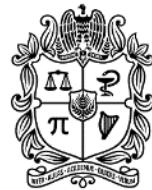
mismo proyecto para la siguiente vigencia, solamente se deben registrar en el Sistema Financiero Integrado QUIPU. Por otra parte, si los recursos no ejecutados de un proyecto de inversión en una vigencia fiscal, se autoriza su incorporación en otro proyecto, se deben registrar en el presupuesto total del proyecto de inversión y en el presupuesto del aplicativo BPUN como recursos adicionales para la respectiva vigencia y en la ficha financiera del proyecto en el Sistema Financiero Integrado QUIPU.

4.3.1 Informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión:

Los directores de proyecto deben diligenciar en el aplicativo BPUN, los informes de avance semestrales en las fechas establecidas por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, registrando los avances alcanzados en el periodo en cuanto a los objetivos, indicadores, metas y actividades definidas. En caso de no alcanzar los avances esperados, el director de proyecto debe explicar las dificultades presentadas y las acciones que se van a implementar para mejorar el desempeño y superar el rezago.

Los directores de proyecto, responsables de objetivo y responsables de sede, deben tener en cuenta las siguientes directrices:

- a) En los casos en que se presenten rezagos respecto al cronograma de actividades, metas, indicadores o ejecución financiera esperada para el periodo evaluado, se debe diligenciar de manera obligatoria el campo denominado “Causas del retraso”, explicando las dificultades presentadas y las acciones que se van a implementar.
- b) Para los indicadores cualitativos, se debe describir el avance en cada una de las actividades establecidas para lograr cada hito, las cuales no tendrán calificaciones parciales, sino que se reportarán como cumplidas en el momento en que finalicen y se adjunte el respectivo entregable. Para los hitos, se habilitará la opción de adjuntar el entregable final y máximo 3 documentos complementarios.
- c) Para los indicadores cuantitativos, se debe reportar el avance de acuerdo con el tipo de medición (número, porcentaje, razón e índice), con el respectivo soporte y describir el avance de las actividades planteadas, las cuales no tendrán calificaciones parciales, sino que se reportarán como cumplidas en el momento en que finalicen y se adjunte el respectivo entregable.
- d) Por observación de la ONCI, no se aceptarán entregables o soportes almacenados en carpetas compartidas en la nube tales como Google Drive, Microsoft Onedrive, Dropbox y Amazon Web Services, entre otros, debido a que los archivos pueden ser susceptibles de modificación después de la entrega del informe y no es posible garantizar que se puedan consultar en el tiempo. Cuando el entregable se encuentre en repositorio digital, principalmente se deben adjuntar las capturas de pantalla legibles que evidencien el avance de los indicadores, metas y actividades; solo, de manera opcional, los enlaces del sitio web.
- e) Los entregables deben corresponder a documentos en versiones finales, informes, reportes consolidados de información, reportes de los sistemas de información, que correspondan a la unidad de medida del indicador, hito o actividad y que permiten evidenciar su cumplimiento.
- f) Los entregables deben evidenciar con la debida pertinencia y suficiencia el cumplimiento de las metas, indicadores, hitos y actividades del proyecto, y cumplir con los criterios de alcance y calidad esperados.
- g) Realizar el monitoreo de los riesgos al menos una vez en el semestre y adjuntar el acta de la reunión que para tal efecto se haya realizado en la que se constate que efectivamente se hayan evaluado de los controles, el nivel del riesgo residual, la identificación de nuevos riesgos, y el reporte de riesgos materializados con su respectivo tratamiento. Es responsabilidad de los directores de proyecto,



responsables de objetivo o responsables de sede, según aplique, como primera línea de defensa, reportar los riesgos materializados en el BPUN de manera oportuna y soportada.

Para dar cuenta de la ejecución financiera del proyecto, se deben anexar los respectivos reportes del Sistema de Gestión Financiera QUIPU, junto con una tabla en excel con la relación de las fichas financiera QUIPU y las cifras consolidadas.

La Dirección Nacional Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, deben revisar los informes de avance semestral presentados por los directores de proyecto, de acuerdo con las siguientes directrices:

- a) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación de las Sedes o quien haga sus veces, tan pronto reciban los informes de avance, deben solicitar el concepto de los evaluadores técnicos de los proyectos, con el propósito de surtir el proceso de registro de observaciones, revisión de ajustes y emisión del concepto final. Con el fin de optimizar los tiempos de revisión, el aplicativo BPUN permite realizar en simultáneo la revisión y el registro de observaciones, tanto del evaluador técnico como de las Oficinas de Planeación y Estadística o quien haga sus veces.
- b) Para la revisión de las metas e indicadores cualitativos, se debe verificar que el reporte elaborado por el director del proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede según aplique, sea coherente y consistente frente a lo planteado en cada uno de los hitos y actividades. Así mismo, se debe verificar que los entregables, cumplan con el alcance, calidad y las características técnicas definidas.
- c) En la evaluación del logro de los hitos y cumplimiento de las actividades, no se establecerán porcentajes de avance parciales; se calificarán como cumplidos, en proceso o incumplidos. Los hitos y actividades se calificarán como “cumplidos”, cuando el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, presente el entregable final dentro de las fechas establecidas en el BPUN y con la consistencia, alcance y calidad definidos en el proyecto. Se califican “en proceso”, cuando el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, reporte los respectivos avances del periodo y, el estado “incumplido”, corresponde a un hito o actividad que no reporta el entregable final en los términos de consistencia, alcance y calidad definidos en el proyecto, ni en los plazos establecidos.
- d) Para la revisión de los indicadores cuantitativos, se debe verificar que el reporte elaborado por el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, sea coherente y consistente con la unidad de medida, fórmula, tipo de acumulación y fuente de datos definida en la ficha técnica del indicador. Así mismo, se debe verificar que los entregables de las actividades, cumplan con el alcance, calidad y las características técnicas establecidas en el proyecto.
- e) Para la evaluación del cumplimiento de las metas cuantitativas, el aplicativo BPUN realizará los cálculos conforme a la definición del indicador, su fórmula y el tipo de acumulación establecida. Para las actividades, no se establecerán porcentajes de avance parciales; se evaluarán como cumplidas, en proceso o incumplidas. Las actividades se califican como “cumplidos”, cuando el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, presente el entregable final dentro de las fechas establecidas en el BPUN y con la consistencia, alcance y calidad definidos en el proyecto. Se califican “en proceso” cuando



el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, reporte los respectivos avances del periodo y, el estado “incumplido”, corresponde a una actividad que no reporta el entregable final en los términos de consistencia, alcance y calidad definidos en el proyecto, ni en los plazos establecidos.

- f) Para la evaluación de la gestión de riesgos en los proyectos, se debe verificar que el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, haya realizado el monitoreo de los riesgos al menos una vez en el semestre, a través del acta de la reunión que, para tal efecto, haya realizado en la que se constate que efectivamente se hayan evaluado los controles, el nivel del riesgo residual, la identificación de nuevos riesgos, y del reporte de riesgos materializados con su respectivo tratamiento.

Cuando el proyecto presente retrasos en el cumplimiento de metas, actividades, hitos, indicadores o de la ejecución financiera, se debe revisar si las causas del rezago se encuentran asociadas a algún riesgo y verificar que el director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, según aplique, haya realizado el respectivo reporte de su materialización. Si las causas del rezago se encuentran asociadas a una situación inesperada o amenaza que no se haya identificado inicialmente en el proyecto, se debe revisar la pertinencia de incluir un nuevo riesgo.

- g) Para la evaluación de la ejecución financiera del proyecto, se debe verificar que los valores de apropiación, registro (compromiso) y obligaciones, contemplen los recursos de todas las fichas financieras, QUIPU, asociadas al proyecto de inversión.
- h) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación de las Sedes o quién haga sus veces, deben registrar las observaciones, alertas y recomendaciones en BPUN, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades como segunda línea de defensa.

La revisión de los Informes de Avance Semestral, puede conllevar a las siguientes opciones de calificación:

- a) Cuando se presenten avances acordes con lo programado en el proyecto de inversión, y de no encontrar objeción alguna, el Informe de Avance Semestral será “aprobado”.
- b) Cuando se identifiquen retrasos y dificultades en la ejecución de las actividades, cumplimiento de las metas, hitos e indicadores, y en la ejecución financiera del proyecto de inversión, el Informe de Avance Semestral será “aprobado con recomendaciones”
- c) Cuando el informe no cumpla con los criterios de oportunidad, alcance y calidad, el Informe de Avance Semestral será “no aprobado”.

Nota 1: En la medida en que los resultados de la revisión de los informes de avance así lo ameriten, se podrá recomendar el cambio del director del proyecto a su nominador, dado el riesgo de incumplimiento del proyecto que se pueda evidenciar.

4.3.2 Tableros de control y seguimiento

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística dispone de un tablero de control y seguimiento al Plan Global de Desarrollo, como una herramienta de seguimiento gerencial, mediante la cual se procesa la información de



la ejecución técnica y financiera de los proyectos de inversión y se presenta de manera consolidada, con ayudas visuales que permiten una mayor comprensión para apoyar la toma de decisiones basadas en datos.

En el tablero de control se establecen niveles de cumplimiento (Superior, Alto, Moderado y Bajo) para las metas estratégicas del Plan Global de Desarrollo que se ubican por cuadrantes con base en la combinación de la ejecución técnica y financiera de los proyectos de inversión y de acuerdo con los porcentajes de avance mínimos definidos para cada período.

La información se puede consultar de manera consolidada o detallada por sede y tipo de proyecto. De igual manera se pueden generar reportes detallados de la información financiera, en los que se identifican la fuente del recurso, los códigos de fichas Quipu y los valores de apropiación, compromisos y pagos.

4.3.3 Reuniones de seguimiento con el equipo directivo

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística promoverá reuniones con el equipo directivo nacional de la Universidad, para realizar el seguimiento a los proyectos de inversión del Plan Global de Desarrollo vigente, con el propósito de revisar los avances alcanzados, analizar las dificultades y rezagos presentados, proponer las acciones y compromisos de mejora y tomar las decisiones correspondientes.

El seguimiento a los proyectos de inversión con el equipo directivo nacional, se realizará al menos tres veces al año, para lo cual la Dirección Nacional de Planeación y Estadística preparará un informe ejecutivo de la ejecución técnica y financiera de los proyectos por nivel nacional y sedes, el cual se suministrará previamente a las áreas y sedes responsables para su conocimiento y preparación.

En cada reunión de seguimiento de proyectos con el equipo directivo, se recomienda realizar el balance del cumplimiento de los compromisos establecidos en la reunión anterior por parte de las áreas responsables del reporte con el apoyo de la DNPE.

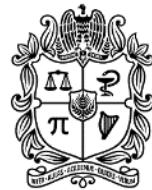
4.3.4 Reuniones de acompañamiento y seguimiento con los directores de proyecto.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación de las Sedes o quién haga sus veces, deben realizar reuniones periódicas de acompañamiento y seguimiento con los directores de los proyectos de inversión, con el propósito de identificar los avances y rezagos que se pueden presentar en la ejecución técnica y financiera de los proyectos.

En el caso de identificar avances y casos de éxito en la ejecución de los proyectos de inversión, se promoverá la socialización de las buenas prácticas con los directores de proyectos, que puedan contribuir a mejorar los niveles de ejecución técnica y financiera. Por su parte, cuando se identifiquen retrasos o dificultades en algunos proyectos, se recomienda revisar las causas, realizar las respectivas recomendaciones e implementar conjuntamente las acciones necesarias para mejorar su desempeño.

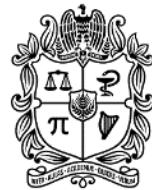
4.3.2. Suspensión técnica y financiera de un proyecto:

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces, según corresponda, de manera temporal podrán suspender la ejecución técnica y financiera de



un proyecto cuando se evidencien causales que así lo ameriten, con el propósito de salvaguardar el interés institucional, garantizar la correcta ejecución de los recursos y responder a situaciones imprevistas como las que a continuación se detallan:

- a) **Fuerza mayor o caso fortuito:** Son eventos imprevisibles e irresistibles que impiden temporalmente la ejecución del proyecto, como los siguientes:
 - Desastres naturales (terremotos, inundaciones, deslizamientos) cuando se trate de proyectos de infraestructura física.
 - Situaciones de orden público que imposibiliten el acceso o el trabajo en el lugar del proyecto.
 - Pandemias o emergencias sanitarias que generen restricciones.
- b) **Interés institucional:** Dentro de las razones de interés institucional, sin ser las únicas, se encuentran las siguientes
 - La necesidad de revisar o ajustar el alcance del proyecto, para adaptarlo a nuevas políticas o prioridades.
 - Cambios en la planificación institucional o en las necesidades de la comunidad universitaria.
 - Identificación de un riesgo inminente para la comunidad universitaria o el medio ambiente, debido a la continuidad del proyecto.
- c) **Incumplimientos de las partes (dirección del proyecto o contratistas):** Si alguna de las partes involucradas en la ejecución del proyecto incumple con sus responsabilidades u obligaciones contractuales como las siguientes:
 - Por parte de la dependencia responsable: Retrasos en los pagos, falta de entrega de insumos o problemas con la disponibilidad de tiempo para atender el proyecto.
 - Por parte de los contratistas: Incumplimiento de plazos, deficiencias técnicas en la ejecución de las tareas, falta de personal idóneo o equipos, o problemas financieros que impidan la continuidad.
- d) **Modificaciones del proyecto:** Cuando se requiere una modificación sustancial del proyecto que implica un cambio en su objeto, alcances, plazos o presupuesto, es común que se suspenda temporalmente su ejecución mientras se evalúan, formalizan y aprueban dichas modificaciones.
- e) **Problemas de financiación o presupuestales:** La falta de disponibilidad de recursos, ya sea por recortes presupuestales, ajustes en las asignaciones o problemas con las fuentes de financiación, puede obligar a la suspensión del proyecto.
- f) **Irregularidades o riesgo de pérdida de recursos:** La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces según corresponda, en su función de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión, puede suspender giros o pagos si se detectan irregularidades o un riesgo inminente de pérdida o uso ineficiente de los recursos, debido a:
 - Ejecución del proyecto por fuera del alcance aprobado.



- Deficiencias técnicas en los productos.
- Ajustes significativos al presupuesto inicial sin justificación.
- Falta de certeza sobre el uso eficaz y eficiente de los recursos.

- g) Problemas en los estudios y diseños en proyectos de infraestructura física:** Si durante la ejecución del proyecto se evidencia que los estudios y diseños iniciales del proyecto presentan falencias, errores o no son adecuados para las condiciones reales de la obra, la suspensión puede ser necesaria para corregirlos y evitar problemas mayores.
- h) Disminución de beneficiarios o cambios en la necesidad:** Si la cantidad de beneficiarios se reduce drásticamente o si la necesidad que el proyecto buscaba cubrir ya no es relevante, se podría considerar la suspensión.
- i) Decisiones de órganos de control o autoridades judiciales:** Fallos de órganos de control como de las contralorías, Procuraduría, tribunales administrativos o jueces, pueden implicar la suspensión de un proyecto si se encuentran irregularidades en su contratación, ejecución o si existe alguna medida cautelar.
- j) Mutuo acuerdo:** Existe la posibilidad de que la suspensión de un proyecto se realice de mutuo acuerdo entre la dirección del proyecto, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces, caso en el cual debe formalizarse mediante un acta donde se justifique la causa, se establezca el período de la suspensión y las condiciones para su reinicio. La suspensión no debe ser indefinida, sino sujeta a un modo específico, plazo o condición razonable.
- k) Ausencia o falencias del informe de avance:** En relación con la presentación oportuna y adecuada de los informes semestrales de avance, se pueden presentar las siguientes causales de suspensión:
- El director de Proyecto no presenta el Informe de avance semestral en los términos y las fechas establecidas, o no responde al proceso de validación.
 - El Informe de avance semestral no cuenta con aprobación por parte de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces según corresponda.
- l) Solicitud de las líneas de defensa:** Cualquier actor de las líneas de defensa establecidas para el monitoreo, seguimiento y control de los proyectos, identifican e informan sobre la inminente materialización de riesgo de incumplimiento del proyecto.

Una vez subsanadas las situaciones que dieron origen a la suspensión temporal del proyecto, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces según corresponda, podrá levantar la suspensión y tomar las medidas necesarias para asegurar la continuidad del proyecto.

- m) Suspensión definitiva:** Cuando el proyecto presente de manera reiterativa alguna de las causales mencionadas anteriormente, se podrá proceder con la suspensión técnica y financiera definitiva, para lo



cual se requiere de acto administrativo de la Rectoría, cuando se refiera a proyectos de alcance nacional; de las Vicerrectorías de sede con el aval de los Consejos de Sede, cuando se trate de las Sedes Andinas; y, de las Direcciones de Sede con el aval de los Comités Académico Administrativos, cuando se trate de las Sedes de Presencia Nacional, previa solicitud de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, de las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y de las áreas que cumplen se veces, respectivamente.

- n) **Cierre anticipado:** El cierre anticipado de un proyecto de inversión en la Universidad Nacional, debe ser un proceso formal y documentado. Generalmente, implica la elaboración de un acto administrativo motivado (en caso de terminación unilateral), la liquidación de los contratos que hacen parte del proyecto (donde se hacen los ajustes económicos, contables y se definen los saldos a favor o en contra de las partes), y el reporte del cierre en los sistemas de información (como QUIPU y Hermes). La justificación debe evidenciar que el cierre no afecta la continua y eficiente prestación del servicio público o el cumplimiento de los fines misionales.

4.4. Líneas de defensa para la gestión del riesgo y control en los proyectos de inversión

Los roles y las responsabilidades para una gestión integral del riesgo en la UNAL, han sido definidos con base en el modelo de las tres líneas de defensa, en pro de articular y orientar a los líderes y gestores de los proyectos y el escalamiento de sus riesgos, fundamentado en el autocontrol, la autoevaluación y la evaluación independiente.

Las tres líneas de defensa tienen como propósito asignar responsabilidades para velar por la correcta gestión del riesgo, formulación de controles y ejecución de estos, de tal forma que a cada una le corresponde atender:

- Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- Las funciones que supervisan los riesgos.
- Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

- a) **Primera línea de defensa:** Corresponde a los directores de los proyectos, coordinadores funcionales, responsables de objetivo y responsables de sede, quienes son los encargados del ejercicio del autocontrol de las actividades de la gestión a su cargo, a través de la identificación de riesgos, implementación y evaluación de los controles y realización de acciones de tratamiento.
- b) **Segunda línea de defensa:** Se encuentra a cargo de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces. También hacen parte de ésta el Comité de Contratación de las sedes y del nivel nacional, en la medida en que aportan recomendaciones referentes a los riesgos asociados al proceso contractual de los proyectos de inversión y los supervisores e interventores de los proyectos en los casos en que aplique de acuerdo con la normatividad vigente.

Estas instancias son las responsables de realizar las diferentes acciones que permiten la verificación y evaluación de las labores realizadas por la primera línea de defensa, asegurando que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados, estén diseñados apropiadamente y funcionen adecuadamente. De igual manera, se encargan de emitir lineamientos para realizar el monitoreo y



seguimiento a la gestión del riesgo, brindar acompañamiento y generar informes sobre la gestión que se está realizando desde los proyectos.

- c) **Tercera línea de defensa:** Corresponde a la Oficina Nacional de Control Interno, auditoría interna o externa, o quien haga sus veces de acuerdo con la normatividad vigente. Por medio de la evaluación, auditoría, seguimiento y acompañamiento independiente de la gestión, se busca generar alertas y recomendaciones para evitar posibles incumplimientos o materialización de riesgos en los diferentes proyectos. Esta línea evidencia el ejercicio de la evaluación independiente.

Nota: para viabilizar la aplicación de las modificaciones realizadas al presente “Manual de lineamientos para los proyectos de inversión que conforman el Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia, se realizará la actualización de los procesos y/o procedimientos correspondientes.

Fin del manual.

Macroproceso: Direccionamiento Institucional
Proceso: Direccionamiento Estratégico Institucional
Manual de lineamientos para los proyectos de inversión
que conforman el Plan de Acción Institucional de la
Universidad Nacional de Colombia



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Anexo 1: Plan anual de compras o adquisiciones

| | | | | | | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Sede: | | | | | | | | | | |
| Empresa: | | | | | | | | | | |
| Código QUIPU: | | | | | | | | | | |
| Nombre Proyecto: | | | | | | | | | | |
| Código BPUN: | | | | | | | | | | |

| Imputación | Nombre de la imputación | Objeto del gasto | Descripción | Recurso | Cantidad | Valor unitario | Valor total | Fecha de inicio | Fecha de finalización | Fecha de Radicación |
|---|--|--|--|--|---|--|---|--|--|--|
| Código del Catálogo de Clasificación Presupuestal | Nombre al que hace referencia el código del Catálogo de Clasificación Presupuestal requerido | Describa con qué objeto desea realizar la compra o adquisición | Describir el perfil del servicio y/o bien a adquirir | Fuente de financiación de los recursos | Identifique la cantidad total a ser adquirida | Valor por unidad de la compra o adquisición por ítem | Valor total de la compra o adquisición por ítem | Fecha en la que iniciará la ejecución de la compra o adquisición | Fecha en la que finalizará la ejecución de la compra o adquisición | Fecha en la que se estima radicar en el área de contratación correspondiente |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |
| | | | | | | \$ | - | | | |

| | |
|----------------------------|------|
| Total a comprar o adquirir | \$ - |
|----------------------------|------|

Macroproceso: Direccionamiento Institucional

Proceso: Direccionamiento Estratégico Institucional

Manual de lineamientos para los proyectos de inversión que conforman el Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Anexo 2: Plan de comunicación interno y externo

| | |
|-----------------------------|--|
| Sede: | |
| Nombre del proyecto: | |
| Código BPUN: | |

Macroproceso: Direccionamiento Institucional
Proceso: Direccionamiento Estratégico Institucional
Manual de lineamientos para los proyectos de inversión
que conforman el Plan de Acción Institucional de la
Universidad Nacional de Colombia



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

| | | | | | |
|----------|--|---------|--|---------|--|
| Elaboró: | | Revisó: | | Aprobó: | |
| Cargo: | | Cargo: | | Cargo: | |
| Fecha: | | Fecha: | | Fecha: | |