

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 Institucional 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:	<p>Aplica para todas las Sedes y Unidades de Gestión Académico – Administrativas del Nivel Nacional de la Universidad Nacional de Colombia.</p>
Definiciones:	<ol style="list-style-type: none"> 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 (personal de planta) y recursos de funcionamiento por lo que no requieren la asignación de recursos de inversión. 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. Nota: De acuerdo con la estructura que se defina para los Planes Globales de Desarrollo, los programas pueden corresponder a los ejes estratégicos, pilares estratégicos, programas, acciones programáticas, entre otros. 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. Estos recursos se encuentran principalmente en el marco de los proyectos de alcance nacional (Tipo 2 o Tipo 4). 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. 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



	<p>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. De igual manera, con recursos de inversión nación y estampilla nacional no se pueden realizar erogaciones mediante la figura de “Autorización de Transferencia Interna -ATI”.</p> <p>6. 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> <p>7. 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>8. 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>9. 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>10. 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>11. Plan Anual de Adquisiciones: Es una herramienta que sirve para identificar, registrar, programar y divulgar las necesidades de bienes, obras y servicios, con el fin de incrementar la eficiencia del proceso de planificación y contratación.</p> <p>12. 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>13. Recursos autónomos: Son recursos de inversión asignados a las sedes (Nación, estampilla nacional, estampillas regionales, entre otras) para financiar sus planes de acción en lo que corresponde a iniciativas o necesidades propias de la Sede, los cuales deben alinearse a los objetivos y metas del PGD. Con estos recursos, las Sedes 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 la definición de nuevos objetivos, metas, indicadores, entregables y resultados que contribuyan al cumplimiento de sus respectivos planes de acción.</p> <p>14. Riesgo de proyectos: cualquier amenaza o conjunto de amenazas que se pueden llegar a materializar de forma que afectan el objetivo, las metas, los indicadores, las actividades, los entregables, los recursos o los activos asociados al proyecto. Nota: en los riesgos de proyectos las amenazas hacen referencia a las causas o los factores internos y externos que pueden ocurrir y afectar el proyecto.</p> <p>15. 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 en sedes, 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, con un equipo de trabajo conformado por su director de proyecto,</p>
--	--



	<p>coordinador funcional, responsables de objetivo y responsables de sede.</p> <p>Nota 1: En los casos en los que alguna sede decida aportar recursos de manejo autónomo y/o propios de sede a un proyecto de alcance nacional que no contemple recursos de desconcentración, requerirá del rol de responsable de Sede, por lo que el proyecto se considerará de tipo 2 o 4, según corresponda.</p> <p>Nota 2: Se pueden presentar casos en los que se asigne un recurso a una Sede para liderar alguna temática con alcance nacional, por lo que el proyecto se podrá formular como un proyecto de Sede tipo 1 o 3, según corresponda.</p> <p>16. 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>17. 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, presupuesto y riesgos. Los evaluadores técnicos pueden ser dependencias, profesionales o contratistas expertos en las diferentes temáticas que se abordan en los proyectos de inversión, quienes son responsables de emitir el concepto de viabilidad técnica. La Dirección Nacional de Planeación y Estadística dispondrá de un directorio de evaluadores técnicos para los diferentes ámbitos y temáticas de los proyectos de inversión.</p> <p>Se considera de carácter obligatorio el concepto del evaluador técnico, para los siguientes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos que, independientemente de su ámbito, contemplen objetivos, metas, indicadores o actividades relacionados con TIC (Tecnologías de la información y comunicación). - Proyectos de infraestructura física de la sede De La Paz y de las Sedes de Presencia Nacional que, por su complejidad, la DNPE lo considere conveniente. <p>Los demás tipos de evaluación técnica, serán de carácter optativo por parte de las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien cumpla sus veces.</p>
<p>Documentos de Referencia:</p>	<p>1. Acuerdo 153 de 2014 del Consejo Superior Universitario, "Por el cual se adopta el régimen financiero de la Universidad Nacional de Colombia"</p>



	<ol style="list-style-type: none"> 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” 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” 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. Documento ocasional número 6, Sistema Banco de proyectos – Contexto institucional y bases para su operación. Oficina Nacional de Planeación. Universidad Nacional de Colombia. 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. Anexos del presente documento: <ul style="list-style-type: none"> Anexo 1: Plan anual de adquisiciones Anexo 2: Plan de comunicación interna y externa Anexo 3: Propuesta metodológica para el seguimiento a las acciones programáticas del PGD 2025-2027
Condiciones Generales:	<ol style="list-style-type: none"> Los lineamientos contenidos en este Manual serán implementados gradualmente en el aplicativo del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional -BPUN. Los proyectos de inversión deben responder al cumplimiento de los Nodos, ejes, objetivos (generales y específicos), acciones programáticas y metas estratégicas del Plan Global de Desarrollo vigente. 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. 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. 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. 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.



	<ol style="list-style-type: none">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.....	9
PLANES DE ACCIÓN	9
1.1. Plan de Acción de Sede.....	9
1.2. Plan de Acción del Nivel Nacional	9
1.3. Plan de Acción Institucional	10
CAPÍTULO II.....	10
GENERALIDADES	10
2.1. Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN:	10
2.2. Registro de Proyectos:.....	10
2.3. Información del Banco de Proyectos.	11
CAPÍTULO III.....	11
GESTIÓN DE PROYECTOS	11
3.1. Tipología de proyectos.....	11
3.1.1. Proyecto Tipo 1. Roles: director de proyecto y coordinador funcional	11
3.1.2. Proyecto Tipo 2. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsable de Sede.	12
3.1.3. Proyecto Tipo 3. Roles: director de proyecto, coordinador funcional y responsables de objetivo.....	12
3.1.4. Proyecto Tipo 4. Roles: director de proyecto, coordinador funcional, responsable de objetivo y responsable de Sede.	13
3.2. Roles y responsabilidades	13
3.3. Administrador del Banco de Proyectos Nivel Nacional	17
3.4. Administrador del Banco de proyectos en las Sedes:.....	18
CAPÍTULO IV	19
FASES DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS	19
4.1. Ciclo de vida de los proyectos:	19
4.1.1. Fase de formulación	20
4.1.2. Fase de viabilidad y aprobación:.....	25
4.1.3. Fase de alistamiento:.....	26



4.1.4. Fase de Ejecución.	27
4.1.5. Fase de evaluación final y cierre.....	28
4.2. Monitoreo o acción de control del proyecto	29
4.3. Seguimiento y Evaluación.....	30
4.3.1 Informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión:.....	31
4.3.2 Tableros de control y seguimiento	35
4.3.3 Reuniones de acompañamiento y seguimiento con los directores de proyecto.....	36
4.3.4 Suspensión técnica y financiera de un proyecto:.....	36

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). Se recomienda construir sinergias con las facultades bajo el modelo inter sedes y promover la articulación con las estrategias formuladas desde el nivel nacional, en el marco del proceso de construcción del Plan de Acción Institucional.

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 cofinanciados con recursos del Sistema General de Regalías y recursos de inversión de la Universidad como contrapartida, se deben registrar en el aplicativo BPUN por el valor total del proyecto, especificando lo correspondiente a cada fuente de financiación. En todo caso, los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías deben estar registrados en el sistema de gestión de proyectos GESPROY del Departamento Nacional de Planeación para su respectivo seguimiento. Al respecto, cabe advertir que la información registrada en GESPROY no necesariamente debe coincidir con la registrada en BPUN, puesto que son plataformas tecnológicas con funcionalidades y parametrizaciones de formulación y periodicidad de 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 se encuentre en funcionamiento parcial o total, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística establecerá las directrices para garantizar la continuidad del proceso.

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:

- Su equipo básico se encuentra conformado por el director de proyecto y el coordinador funcional.
- Su alcance se inscribe en el nivel nacional o a nivel de Sede.
- 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.
- 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.
- Si es del nivel de Sede, puede ser financiado con fuentes nacionales de recursos del presupuesto de inversión 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.



Nota: Se pueden presentar casos en los que se asigne un recurso a una Sede para liderar alguna temática con alcance nacional, por lo que el proyecto se podrá formular como un proyecto de Sede tipo 1 o 3, según corresponda.

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. Adicionalmente, en esta tipología de proyecto, puede haber recursos de manejo autónomo y/o propios de las sedes que decidan contribuir al proyecto nacional, 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.

Nota: En los casos en los que alguna sede decida aportar recursos de manejo autónomo y/o propios de sede a un proyecto de alcance nacional que no contemple recursos de desconcentración, requerirá del rol de responsable de Sede, por lo que el proyecto se considerará de tipo 2.

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. Adicionalmente, en esta tipología de proyecto, puede haber recursos de manejo autónomo y/o propios de las sedes que decidan contribuir al proyecto nacional, 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.

Nota: En los casos en que alguna sede decida aportar recursos de manejo autónomo y/o propios de sede a un proyecto de alcance nacional que no contemple recursos de desconcentración, requerirá del rol de responsable de Sede, por lo que el proyecto se considerará de tipo 4.

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) Seleccionar el Coordinador funcional del proyecto, de acuerdo con los requisitos establecidos en el numeral 3.2 del presente Manual.
- c) Definir 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 (opcional) 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) Aplicar las modificaciones entre rubros presupuestales, traslados, adiciones o reducciones presupuestales, que no implique traslados entre vigencias, con la respectiva justificación técnica y soporte del CDP. Además, podrá aplicar modificaciones al cronograma de actividades del proyecto, 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.
- 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) Diligenciar y enviar la ficha de cierre del proyecto en BPUN, de acuerdo con las indicaciones establecidas en el numeral 4.1.5.
- m) Presentar, cuando se retire **temporal o definitivamente** de la dirección del proyecto, un informe ejecutivo resaltando los principales logros y dificultades durante la ejecución, los asuntos pendientes del proyecto, los recursos a su cargo y registro documental, mediante acta de entrega al área ejecutora o a quien se designe para tal efecto, **en un plazo máximo de 5 días previos a la entrega de la dirección del proyecto**, de conformidad con lo establecido por la Ley 951 de 2005 o la que la sustituya o modifique.
- n) Solicitar, con al menos 5 días de anticipación en el aplicativo BPUN, **el cambio temporal o definitivo del 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, adjuntando el aval del respectivo Vicerrector o Director nacional o de sede, según corresponda. El cambio de director no implica reorientación o cambios que alteren el propósito del proyecto.
- o) Garantizar que la información reportada en el aplicativo del Banco de Proyectos BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.



- p) 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.
- q) 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 quién haga sus veces.

Coordinador Funcional

Podrá ser un servidor público de planta o contratista, diferente al director de proyecto, 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) Articular con los responsables de Sede el cumplimiento de las actividades, metas e indicadores en los casos que aplique.
- c) Responder administrativa y financieramente como autorizador del gasto del presupuesto correspondiente al objetivo que tiene a su cargo en el proyecto.
- d) Identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados al objetivo que dirige, a través de la dirección del proyecto.
- e) Aplicar 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, para lo cual se le notificará al director del proyecto.
- f) 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.
- g) Elaborar los informes de avance técnico y financiero correspondientes al objetivo que dirige, para envío por parte del director del proyecto.
- h) 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.
- i) 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.
- j) 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.
- k) Garantizar que la información reportada en el aplicativo del Banco de Proyectos BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.
- l) 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.
- m) 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 para el desarrollo del proyecto de alcance nacional en la sede, así como de los recursos de



manejo autónomo y/o propios que las sedes decidan aportar al mismo. En el marco del sistema financiero, el responsable de sede se asimila como *director de proyecto* en su responsabilidad como autorizador del gasto.

- c) Aplicar las modificaciones de rubros presupuestales: traslados, adiciones o reducciones presupuestales, con la respectiva justificación técnica y soporte del CDP, para lo cual se le notificará al director del proyecto, coordinador funcional y responsable de objetivo en el caso que aplique.
- d) Registrar los avances técnicos y financieros semestrales de la Sede a través del BPUN, en los tiempos establecidos para tal fin.
- e) Atender las observaciones realizadas por el director del proyecto o responsable de objetivo en el caso que aplique.
- f) Identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados a las actividades que dirige en la Sede, a través de la dirección del proyecto.
- g) 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.
- h) 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.
- i) Garantizar que la información reportada en el aplicativo BPUN, cumpla con los criterios de oportunidad, calidad y veracidad.
- j) 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.
- k) 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) Gestionar la Resolución de asignación de recursos de inversión de los proyectos formulados por el nivel nacional ante la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y la Rectoría, según aplique.
- e) Actualizar y comunicar el directorio de evaluadores técnicos habilitados para emitir concepto sobre los proyectos de inversión de los que trata el numeral 3.5.
- f) Solicitar el concepto técnico y recomendación del evaluador para los proyectos del nivel nacional que apliquen, durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, como insumo para la toma de decisiones.



- g) Realizar reuniones con las Oficinas de Planeación de las Sedes y con los directores de los proyectos de inversión, para socializar los lineamientos, roles y responsabilidades en la gestión de proyectos.
- h) 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 con recursos de manejo autónomo y/o propios que hayan sido aportados por la sede.
- i) Revisar y aprobar las fichas de cierre de los proyectos de inversión del nivel nacional, de acuerdo con lo establecido en el numeral 4.1.5.
- j) Evaluar y aprobar las solicitudes de modificación técnica y presupuestal de los proyectos de inversión del nivel nacional, según lo establecido en el numeral 4.1.4 “Fase de ejecución”.
- k) 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) Emitir la viabilidad metodológica para la selección de los proyectos de inversión a cargo de las Sedes.
- b) Solicitar, en los casos que así se requiera de acuerdo con lo establecido en el numeral 3.5, el concepto técnico y recomendación del evaluador, durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, como insumo para la toma de decisiones.
- c) Aprobar en BPUN los proyectos de inversión que cuenten con la viabilidad metodológica, técnica y financiera, para el caso de las Sedes Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira.
- d) Elaborar la Resolución de nombramiento o cambio de director de los proyectos, para ser formalizada por la Vicerrectoría o Dirección de Sede que corresponda.
- e) Gestionar con la Oficina de presupuesto respectiva o quien haga sus veces, la Resolución de distribución de recursos de inversión de los proyectos de Sede.
- f) Registrar en el aplicativo QUIPU la ficha administrativa de los proyectos de inversión de la Sede. En el caso de las Sedes de Presencial Nacional, este trámite lo realizarán las áreas de presupuesto respectivas.
- g) Registrar en el aplicativo QUIPU las fichas administrativas correspondientes a los recursos de desconcentración asignados a la Sede en el marco de los proyectos de alcance nacional. En el caso de las Sedes de Presencial Nacional, este trámite lo realizarán las áreas de presupuesto respectivas.
- h) Revisar y probar los informes de avance técnico y financiero de los proyectos de inversión de la Sede.
- i) Realizar el acompañamiento y seguimiento en la sede, en lo que respecta a su participación en el cumplimiento de metas e indicadores, actividades y ejecución de los recursos de desconcentración a cargo de los responsables de sede y de los recursos de manejo autónomo y/o propios que hayan sido aportados por la sede.
- j) Revisar y avalar los reportes de avance técnico y financiero que realicen los responsables de Sede, en lo referente a los recursos de desconcentración asignados y recursos de manejo autónomo y/o propios que hayan sido aportados por la sede.
- k) Evaluar y aprobar las solicitudes de modificaciones técnicas y presupuestales de los proyectos de inversión de las Sede que apliquen, según lo establecido en el numeral 4.1.4 “Fase de ejecución”
- l) Evaluar y aprobar las solicitudes de modificaciones técnicas y presupuestales que realicen los responsables de sede, según lo establecido en el numeral 4.1.4 “Fase de ejecución”



- m) Realizar reuniones con los directores de los proyectos de inversión, para socializar los lineamientos, roles y responsabilidades definidos en la gestión de proyectos.
- n) Capacitar y brindar asistencia técnica a los diferentes usuarios del BPUN en la sede y las facultades.
- o) 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 una dependencia, profesional o contratista experto en la temática que se desarrollará en el proyecto de inversión sobre la cual se solicita conceptuar. 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.
- c) Revisar los ajustes realizados por el director del proyecto en atención a las observaciones presentadas y emitir nuevamente el concepto técnico correspondiente.
- d) Solicitar a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, el cambio de evaluador técnico en los casos que se requiera.
- e) Disponer de canales de comunicación claros y asertivos con los directores de los proyectos, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y la Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Nota: Se considera de carácter obligatorio la evaluación técnica para los siguientes proyectos:

- Proyectos que, independientemente de su ámbito, contemplen objetivos, metas e indicadores relacionados con TIC (Tecnologías de la información y las Comunicaciones), los cuales serán evaluados técnicamente por parte de la Dirección Nacional de Estrategia Digital.
- Proyectos de infraestructura física de la sede De La Paz y 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 terminando con el cumplimiento de los objetivos y metas, evaluación final y cierre del proyecto.



4.1.1. Fase de formulación

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 y legal es viable emprender el proyecto. Se deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

Alineación con el Plan Estratégico Institucional – PEI

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.

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.

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 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 con su respectiva ponderación, entregable y fecha de cumplimiento, y las actividades a desarrollar por cada hito (entre 1 y 3 actividades).

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 dejar actividades que se cumplan hasta la 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 en los que participa y formular las actividades que se propone desarrollar (máximo 3).

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 entre dos (2) y cinco (5) actividades y hasta 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 proyecto. (Ver Anexo 3: [Propuesta metodológica para el seguimiento a las acciones programáticas del PGD 2025-2027](#))



b) Cronograma

Corresponde a la programación 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, así como, por objetivo en los casos que aplique.

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.

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 – opcional [Plan de comunicación interna y externa](#))

Es un instrumento opcional 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.

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 objetivos, 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 en la oportunidad y calidad de los productos entregados por el 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).

Se recomienda consultar el documento “Marco Integral para la gestión del riesgo” y los respectivos catálogos de riesgos y controles en el siguiente enlace:
<https://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/componentes-transversales>

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 Universidad.

Se recomienda consultar el documento “Marco Integral para la gestión del riesgo” y los respectivos catálogos de riesgos y controles en el siguiente enlace:
<https://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/componentes-transversales>

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. En el caso de los proyectos de carácter nacional, se deben registrar los rubros correspondientes a los recursos que se van a ejecutar en el nivel nacional y los rubros de cada una de las sedes que tenga recursos de desconcentración asignados.

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 de sostenibilidad estimada

Hace referencia al monto de recursos que le demandará a la Universidad sostener anualmente la operación o mantenimiento de los productos entregados por el proyecto de inversión, una vez éste haya finalizado.

Justificación del costo de sostenibilidad estimada

Describir cuáles son los elementos que generan los costos y/o gastos en la operación o mantenimiento posterior al cierre del proyecto.

4.1.2. Fase de viabilidad 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 Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes son responsables de revisar, solicitar el concepto del evaluador técnico en los casos que se requiera, emitir el concepto de viabilidad metodológica y aprobar en BPUN.
- c) Para los proyectos de inversión de las Sedes de la Paz y las Sedes de Presencia Nacional, quién hace las veces de planeación en la Sede, es responsables de revisar, solicitar el concepto del evaluador técnico en los casos que se requiera, emitir el concepto de viabilidad metodológica y remitir a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística para su correspondiente revisión y aprobación en BPUN.
- d) 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 aprobar en BPUN lo correspondiente a su formulación nacional. Una vez se cuente con esta aprobación del proyecto por parte la DNPE, los responsables de sedes podrán registrar lo que respecta a sus contextos y perspectivas asociados a los propósitos del proyecto, las actividades con sus respectivas fechas de inicio y fin, y el presupuesto asignado por vigencias y rubros, para que el director del proyecto nacional proceda con su visto bueno y las Sedes puedan continuar con las fases de alistamiento y de ejecución 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, tramitan ante sus áreas financieras de sede, la Resolución de apropiación de recursos para cada proyecto de inversión de Sede para su correspondiente suscripción por parte del(a) Vicerrector(a) o Director(a) de sede.
- e) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística, debe registrar en BPUN las Resoluciones de asignación de recursos para cada proyecto de inversión de carácter nacional.
- f) Las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, deben registrar en BPUN las Resoluciones de asignación de recursos para cada proyecto de inversión de sede.
- g) El director de proyecto debe registrar en BPUN el Plan Anual de Adquisiciones, a partir del cual se generará la ficha financiera de la vigencia, guardando la debida correspondencia con la Resolución de asignación de recursos y los rubros previamente diligenciados en el módulo de presupuesto.
- h) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística revisa que la información de la ficha financiera corresponda a la Resolución de asignación de recursos y a la desagregación de los rubros para los proyectos de alcance nacional, con lo cual puede proceder a elaborar la ficha administrativa en el sistema Quipu, generando el código que se debe incorporar en la ficha financiera. Desde el BPUN se notificará automáticamente a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa para que realice su respectiva revisión sobre el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera, con el fin de proceder con el registro en el sistema Quipu.
- i) Las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien cumpla sus veces, revisan que la información de la ficha financiera corresponda a la Resolución de asignación de recursos y a la desagregación de los rubros para los proyectos de Sede, con lo cual puede proceder a elaborar la ficha administrativa en el sistema Quipu, generando el código que se debe incorporar en la ficha financiera. Desde el BPUN se notificará automáticamente a las áreas financieras de las Sedes para que realicen su respectiva revisión sobre el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera, con el fin de proceder con el registro de la ficha financiera en el sistema Quipu. En las Sedes de Presencia Nacional, el trámite de elaboración de la ficha administrativa en el sistema Quipu, lo realizan las áreas financieras con la información suministrada por el área de planeación o quien haga sus veces en la Sede.
- j) En el caso de los proyectos nacionales 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 nacionales con recursos de desconcentración en las sedes y aportes con recursos de manejo autónomo y/o propios de sede, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística revisa 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 la ficha financiera de lo que se ejecutará en la Sede, con lo cual proceden a elaborar la ficha administrativa en el sistema Quipu, generando el código que se debe incorporar en la ficha financiera. Desde el BPUN se notificará automáticamente a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y a las áreas financieras de las Sedes, según corresponda, para que realicen su respectiva revisión sobre el Plan Anual de Adquisiciones y la ficha financiera, con el fin de proceder con el registro en el sistema Quipu. En las Sedes de Presencia Nacional, el trámite de registro de la ficha administrativa en el sistema Quipu, lo realizan las áreas financieras de la sede con la información suministrada por el área de planeación o quien haga sus veces.
- l) Cuando los proyectos de inversión cuenten con la siguiente información: i) Resolución de nombramiento de director de proyecto ii) Resolución de Asignación de recursos iii) Plan Anual de Adquisiciones iv) Ficha administrativa y financiera con su debida revisión por parte de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o las Oficinas de Planeación Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, pasarán a estado “En ejecución” en BPUN.
- m) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, deben registrar los códigos de las fichas financieras Quipu en el módulo correspondiente de BPUN.
- n) La fase de alistamiento se llevará a cabo en cada una de las vigencias que contemplen los proyectos, en lo referente a la siguiente información: i) Resolución de Asignación de recursos ii) Plan Anual de Adquisiciones iii) Fichas financieras con recursos corrientes y recursos de excedentes, con su debida revisión por parte de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces.

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) Aplicar las modificaciones entre rubros presupuestales (traslados) y del cronograma de actividades del proyecto, con la respectiva justificación técnica y soporte del CDP, 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. Desde el BPUN se generarán alertas para el director del proyecto, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes o quien haga sus veces, con la información del número de modificaciones de rubros y de fechas de finalización de actividades, para su respectivo análisis y revisión en el marco del seguimiento.
- b) El Plan Anual de Adquisiciones que se encuentre registrado en BPUN, se remitirá a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa con corte a enero y julio de la vigencia en curso.
- c) Cualquier modificación presupuestal diferente a los traslados internos entre rubros del proyecto, como traslados entre vigencias, proyectos o variación de valor total del proyecto, o modificaciones técnicas como ajustes a objetivos, indicadores, metas específicas, actividades y entregables, deberán tramitarse, según



corresponda, a través de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística para los proyectos de nivel nacional y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces para los proyectos de Sede.

- d) Las modificaciones que soliciten los responsables de sedes diferentes a traslados internos entre rubros, como redacción, inclusión o eliminación de actividades, cambios de fechas y entregables, serán tramitadas por las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, previo visto bueno de la dirección del proyecto nacional.
- e) 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.
- f) En caso de requerirse el cambio temporal o definitivo del director de proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede, éstos deben registrar la solicitud por el módulo de modificaciones del BPUN, presentando la respectiva justificación y adjuntando el acta de entrega firmada, la cual será obligatoria en caso de ausencia superior a 30 días calendario. 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, adjuntando el aval del respectivo Vicerrector o Director Nacional o de sede, según corresponda. En caso de ausencia del coordinador funcional del proyecto, el cambio podrá ser efectuado por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quién haga sus veces. El cambio de director, no debe implicar reorientación o cambios que alteren el propósito del proyecto.
- g) 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 valor de ejecución de las obligaciones coincida con la ejecución del registro presupuestal, con lo cual se valida que las obligaciones contractuales del proyecto se pagaron en su totalidad. En caso de que no se hayan pagado la totalidad de las obligaciones, se debe solicitar al director de proyecto la respectiva justificación, adjuntando las evidencias de la gestión realizada.

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 realizó el trámite de cobro durante un periodo superior a un año después de finalizado el proyecto, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quién haga sus veces, pueden aprobar la ficha de cierre del proyecto, notificando a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa o a las áreas financieras de las Sedes sobre los saldos pendientes de pago.

- 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 acciones que realiza el director del proyecto, el responsable de objetivo y el responsable de sede, para



controlar 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.

El director de proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede, son los encargados de realizar el monitoreo de las actividades, garantizando que la información reportada en el aplicativo BPUN sea oportuna y verídica, para lo cual son responsables de contar con los soportes de su respectivo cumplimiento. 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)¹.

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.

¹ Para mayor información sobre el monitoreo de riesgos consultar el “Marco integral de gestión del riesgo de la UNAL” en el siguiente enlace: <http://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/componentes-transversales>



- Tableros de control y seguimiento.
- 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 de Planeación y Estadística.

Los recursos no ejecutados de un proyecto de inversión en una vigencia fiscal, que se autoricen incorporar en el 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 autorizan incorporar en otro proyecto, se deben registrar 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, responsables de objetivo y responsables de sede deben diligenciar en el aplicativo BPUN los avances alcanzados en el periodo en cuanto a los objetivos, indicadores, metas y actividades definidas para el proyecto, en las fechas establecidas por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística para los informes de avance semestrales. En caso de no alcanzar los avances esperados, el director de proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede deben explicar las dificultades presentadas y las acciones que se van a implementar para mejorar el desempeño.

Indicadores cualitativos

- a) El director del proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede según aplique, deben describir el avance en cada una de las actividades definidas para lograr los hitos y marcar el estado correspondiente:

*Actividad cumplida: Cuando la actividad se haya desarrollado en su totalidad y dentro de las fechas establecidas. Los soportes de cumplimiento de la actividad no se adjuntarán en BPUN, puesto que harán parte del repositorio a cargo del director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede según aplique.

*Actividad en desarrollo: Cuando la actividad se esté llevando a cabo sin dificultades y de acuerdo con las fechas establecidas. Los soportes de cumplimiento de la actividad no se adjuntarán en BPUN, puesto que harán parte del repositorio a cargo del director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede según aplique.

*Actividad incumplida: Cuando la actividad no se haya logrado realizar en su totalidad en las fechas establecidas.

*Actividad sin iniciar: Cuando la actividad tiene una fecha de inicio posterior al corte del periodo evaluado.



Nota: El director del proyecto, responsable de objetivo y responsables de sede deben garantizar que la información de las actividades reportada en el aplicativo BPUN sea oportuna y verídica, por lo que son responsables de contar con los respectivos soportes de avance, para una eventual revisión por parte de los entes de control internos o externos.

- b) El director del proyecto, responsable de objetivo y responsables de sede según aplique, deben describir el avance en cada uno de los hitos que conforman los indicadores cualitativos y adjuntar el respectivo entregable. Se habilitará la opción para adjuntar el entregable del hito, de acuerdo con lo definido en el indicador.
- c) Las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quién haga sus veces, deben revisar, conceptuar y dar visto bueno a los avances registrados por los responsables de Sede que tienen a cargo recursos de desconcentración y actividades en los proyectos de carácter nacional tipo 2 y 4.
- d) El director del proyecto debe revisar de manera integral el avance técnico y financiero, contemplando la información registrada por los responsables de objetivo, los responsables de Sede y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes en los casos que aplique, para continuar con su visto bueno y envío del informe de avance consolidado a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística o las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quién haga sus veces.

Indicadores cuantitativos

- a) El director del proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede según aplique, deben reportar el avance de acuerdo con el tipo de medición (número, porcentaje, razón e índice) y tipo de acumulación (Acumulado, Stock, Capacidad y Reducción), adjuntando el respectivo entregable.
- b) El director del proyecto, responsable de objetivo y responsable de sede según aplique, deben describir el avance de las actividades definidas para el indicador y marcar el estado correspondiente:

*Actividad cumplida: Cuando la actividad se haya desarrollado en su totalidad y dentro de las fechas establecidas. Los soportes de cumplimiento de la actividad estarán a cargo del director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede según aplique.

*Actividad en desarrollo: Cuando la actividad se esté llevando a cabo si dificultades y de acuerdo con las fechas establecidas. Los soportes de avance de la actividad, estarán a cargo del director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede según aplique.

*Actividad incumplida: Cuando la actividad no se haya logrado realizar en su totalidad en las fechas establecidas.

*Actividad sin iniciar: Cuando la actividad tiene una fecha de inicio posterior al corte del periodo evaluado.

Nota: El director del proyecto, responsable de objetivo y responsables de sede deben garantizar que la información de las actividades reportada en el aplicativo BPUN sea oportuna y verídica, por lo que son responsables de contar con los respectivos soportes de avance de las actividades a su cargo.



Adicionalmente, 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 de mejoramiento que se van a implementar.
- b) No se aceptarán entregables 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; solo, de manera opcional, los enlaces del sitio web.
- c) Se recomienda 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 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 como primera línea de defensa, reportar los riesgos materializados en el BPUN de manera oportuna y soportada.
- d) La ejecución financiera del proyecto (Apropiación, registro, obligación) que se presentará en los informes de avance, se obtendrá del Sistema de Gestión Financiera QUIPU a corte 31 de diciembre y corte 30 de junio de la vigencia en curso. En los casos que se requiera, se solicitará adjuntar los respectivos reportes del Quipu.

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 técnico y financiero semestrales 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 quién 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) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación de las Sedes o quién haga sus veces, deben evaluar el avance de los hitos de los indicadores cualitativos y marcar el estado correspondiente en el informe de avance, así:

*Hito cumplido: Cuando las actividades que conforman el hito se hayan cumplido en su totalidad, dentro de las fechas establecidas y el entregable adjunto evidencia su cumplimiento en las condiciones de



oportunidad, calidad y alcance esperados. En este caso, automáticamente el aplicativo BPUN asignará el porcentaje de la ponderación establecida para el hito.

*Hito cumplido parcialmente: Cuando las actividades que conforman el hito no se hayan cumplido para algunas sedes y el entregable adjunto de cuenta de ello, en los proyectos de carácter nacional que consolidan los avances de sedes. En este caso, el evaluador calificará el avance teniendo como referencia el porcentaje esperado.

*Hito en desarrollo: Cuando las actividades que conforman el hito se estén llevando a cabo dentro de las fechas establecidas inicialmente, es decir, sin reprogramaciones de fechas de finalización y el entregable adjunto evidencia el avance del hito en las condiciones de oportunidad, calidad y alcance esperados. En este caso, automáticamente el aplicativo BPUN asignará el porcentaje esperado de avance, de acuerdo con los días transcurridos según el cronograma de las actividades al corte del informe.

*Hito en desarrollo con riesgo de incumplimiento: Cuando las actividades que conforman el hito presentan pocos avances, reprogramaciones de fechas de finalización y el entregable adjunto no evidencia el avance del hito en las condiciones de oportunidad, calidad y alcance esperados. En este caso, el evaluador calificará el avance teniendo como referencia el porcentaje esperado.

*Hito incumplido: Cuando las actividades que conforman el hito se encuentren incumplidas o vencidas y el entregable adjunto no evidencie avance del hito en las condiciones de oportunidad, calidad y alcance esperados. En este caso, automáticamente el aplicativo BPUN asignará un porcentaje del cero por ciento.

*Hito sin iniciar: Cuando las actividades que conforman el hito tienen una fecha de inicio posterior al corte del periodo evaluado. En este caso, el aplicativo BPUN asignará un porcentaje del cero por ciento hasta que inicie la primera actividad.

c) Para la revisión de los indicadores cualitativos, se debe verificar que el reporte registrado 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. Así mismo, se debe verificar que los entregables evidencien con la debida pertinencia y suficiencia el cumplimiento de los hitos.

d) La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación de las Sedes o quién haga sus veces, deben evaluar el avance de los indicadores cuantitativos, verificando que el reporte del director del proyecto, responsable de objetivo o responsable de sede según aplique, sea consistente con la unidad de medida, tipo de medición, tipo de acumulación y fuente de datos definida en el indicador. En este caso, el aplicativo BPUN generará automáticamente el porcentaje de cumplimiento de acuerdo con la fórmula del tipo de acumulación y la meta de cada vigencia.

e) 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 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.



- f) Cuando el proyecto presente retrasos en el cumplimiento de actividades e hitos de indicadores cualitativos, metas de indicadores cuantitativos o baja 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) Proyecto con ejecución adecuada: cuando se presenten avances técnicos y financieros acordes con lo programado en el proyecto, sin evidenciar dificultades o riesgos de incumplimiento, no se requiere presentar observaciones o recomendaciones.
- b) Proyecto con dificultades en la ejecución: cuando se identifiquen retrasos en la ejecución de actividades e hitos, reprogramaciones del cronograma, baja ejecución financiera. Es necesario presentar observaciones o recomendaciones al director del proyecto.
- c) Proyecto con riesgo de incumplimiento: cuando se identifiquen incumplimiento de actividades e hitos, no se alcanzan las metas cuantitativas, se presenten varias reprogramaciones del cronograma, ejecución financiera que no es acorde con el avance técnico del proyecto, riesgos materializados que no se reportan oportunamente o se encuentran sin tratamiento. En este caso se hace un llamado al director del proyecto para establecer compromisos que conlleven a mejorar el desempeño del proyecto.
- d) Proyecto con suspensión: Cuando se cumplan los criterios definidos en el numeral 4.3.4 Suspensión técnica y financiera de un proyecto.

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 dispondrá 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.



4.3.3 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.

4.3.4 Suspensión técnica y financiera de un proyecto:

Suspensión temporal

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces, según corresponda, podrán suspender de manera temporal 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) 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 las fechas establecidas, o no responde al proceso de validación.
- b) Modificaciones del proyecto:** Cuando se requiere una modificación sustancial del proyecto que implica un cambio en alcance, plazo o presupuesto, se puede suspender temporalmente mientras se evalúan, formalizan y aprueban dichas modificaciones.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes o quien haga sus veces, según corresponda, podrán suspender de manera temporal o definitiva 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:

- c) Fuerza mayor o caso fortuito:** Son eventos imprevisibles que impiden temporalmente la ejecución del proyecto, como los siguientes:



- Efectos de fenómenos 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.
- d) 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.
- e) 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.
- f) 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.
- g) Irregularidades o riesgo de pérdida de recursos:** Cuando se detecten irregularidades o riesgo inminente de pérdida o uso ineficiente de los recursos, se puede suspender el proyecto y solicitar a su vez la suspensión de giros o pagos.
- h) 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.
- i) Decisiones de órganos de control interno, externo o autoridades judiciales:** como resultado de las recomendaciones que haga la Oficina de Control Interno en el marco de las auditorías, 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.

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, podrán levantar la suspensión y tomar las medidas necesarias para asegurar la continuidad del



proyecto.

En caso de no subsanar las causales de suspensión temporal mencionadas anteriormente, se procederá a evaluar la aplicación de la suspensión definitiva del proyecto, para lo cual se requiere la solicitud del Rector, Vicerrector Nacional, Vicerrector de Sede o Director de Sede de Presencia Nacional, según aplique.

Nota: De acuerdo con la evaluación que realice la Dirección Nacional de Planeación y estadística o las Oficinas de Planeación de las Sedes, 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 sus veces, respectivamente.

Llevado a cabo la suspensión definitiva del proyecto, se procederá al cierre anticipado diligenciando la ficha de cierre en BPUN, adjuntando el acto administrativo respectivo. En este caso, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, de las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y de las áreas que cumplen sus veces, remitirán el caso a las áreas de control interno y externo, para su respectivo análisis.

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, 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 esta línea de defensa los supervisores e interventores de los contratos y los Comités de Contratación, en la medida en que generan información para el aseguramiento de la operación.

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 consolidar y analizar información para la toma de decisiones y las acciones preventivas necesarias para evitar la materialización de riesgos.

- 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 1: 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 procedimientos correspondientes.

Nota 2: Los lineamientos contenidos en este Manual serán implementados gradualmente en el aplicativo Banco de Proyectos de la Universidad Nacional -BPUN.

Fin del manual.

Elaboró:	Yenny Aleth Aldana Barrera Jisleny Lopez Velasquez Katherin Manrique R. Luis Felipe Sánchez M. German Jaramillo G. Alberto Rodríguez	Revisó :	Yenny Aleth Aldana Barrera Jisleny Lopez Velasquez Katherin Manrique Rodríguez Luis Felipe Sánchez Mesa German Jaramillo García. Alberto Rodríguez Equipos Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes.	Aprobó:	Carlos Ramon Bernal Echeverri
Cargo:	Equipo de proyectos y gestor de calidad de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Cargo:	Equipo de proyectos y gestor de calidad de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y Oficinas de Planeación de las Sedes	Cargo:	Director Nacional de Planeación y Estadística
Fecha:	3 de diciembre de 2025	Fecha:	11 de diciembre de 2025	Fecha:	16 de diciembre de 2025