

**INFORME DE CARACTERIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS
EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

CAPÍTULO: PROYECTOS DE INVERSIÓN

**GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

NOVIEMBRE 2014

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los reglamentos establecidos por la Universidad de Antioquia, el ejercicio de planeación se materializa “como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados”. (Acuerdo Superior 255, 2003: 12). Se define que “...los programas y proyectos se enmarcarán en los objetivos y metas contemplados en el PAI, para articular el proceso de planeación con la programación de las inversiones, y racionalizar la utilización de los recursos, según los objetivos estratégicos de la Universidad” (Acuerdo Superior 255, 2003: 16).

Las normas internas y externas promueven el valor y la obligación de apropiar sistemas de gestión de proyectos en las instituciones como mecanismo esencial para el logro de los objetivos. A través de un banco de proyectos se recopilan y priorizan aquellas iniciativas que dan cuenta de sus lineamientos estratégicos, convirtiéndolo consecuentemente en un factor de gestión institucional.

El papel que desempeña para la obtención de recursos, la instalación de capacidades internas y la consolidación de los resultados, lo hace sujeto de observación en los distintos niveles de decisión y planeación. El estudio aquí propuesto es el reflejo de esa expectativa y propone un análisis juicioso de la práctica que se realiza al interior de la Universidad y que además podrá usarse como base de conocimiento para delinear la estrategia universitaria.

Procura una caracterización y análisis de la gestión de proyectos de soporte institucional, para en una fase posterior atender los de carácter académico. Se trata de describir las distintas formas de gestionarlos en la universidad, sus criterios, sus avances y sus lógicas, en espera de generar luces para la identificación de las mejores prácticas o formas de actuar en las unidades académicas y administrativas. O incluso de la necesidad de hacer una construcción conjunta que permita establecer unos mecanismos de interacción más ágiles, consistentes y colaborativos en el uso de los recursos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABLAS.....	6
1. ALCANCE.....	8
2. OBJETIVOS	9
3. METODOLOGÍA	10
4. MARCO NORMATIVO	15
5. MARCO REFERENCIAL	18
a) CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIO	19
b) CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	20
c) CAPACIDADES PARA LA CULTURA DE GESTIÓN POR PROYECTOS	22
6. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD	24
d) LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	26
e) LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	29
f) LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS	29
g) LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS Y DEL BANCO DE PROYECTOS.....	33
• Generalidades:	33
• Descripción del banco de proyectos	36
• Descripción del ciclo de los proyectos	51
h) LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	60
i) LA CULTURA DE TRABAJO POR PROYECTOS	66
• Formación en gestión de proyectos	67
• Desarrollo de competencias en gestión de proyectos	69
• Estímulo al trabajo en proyectos.....	78
• Acompañamiento y asistencia técnica en proyectos	81
7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD	83
a) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES DE PORTAFOLIO.	83
b) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES PARA LOS PROYECTOS.	85

c) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES PARA LA CULTURA DE PROYECTOS.	88
d) EVALUACIÓN POR DIMENSIONES	90
8. CONCLUSIONES	94
9. RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo del Proyecto de Inversión Pública	21
Figura 2. Esquema de representación del enfoque de trabajo por proyectos	24
Figura 3. Representación del esquema organizativo para la gestión del banco de proyectos.....	39
Figura 4. Representación del esquema de organizativo para la gestión del banco de proyectos.....	39
Figura 5. Representación del esquema organizativo para la gestión de proyectos en las unidades académicas.....	41
Figura 6. Representación del esquema de operación general de la gestión de proyectos de inversión 43	
Figura 7. Distribución porcentual de proyectos de inversión por tipo de dependencia hasta 2013..	56
Figura 8. Distribución porcentual de proyectos de inversión por tema estratégico del PDI hasta 2013 56	
Figura 9. Distribución porcentual por tipo de proyectos de inversión hasta 2013	57
Figura 10. Distribución porcentual de inversiones en proyectos por fuentes de financiación	64
Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP.....	64
Figura 11. Distribución porcentual de inversiones en proyectos por fuentes de financiación	64
Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP.....	64
Figura 12. Distribución de recursos para programas y proyectos de inversión por tipo de dependencias, hasta 2013	65
Figura 13. Distribución de recursos para programas y proyectos de inversión por tipo hasta 2013 ..	66
Figura 14. Ámbitos o frentes de trabajo para el desarrollo de la cultura de trabajo en proyectos ...	66
Figura 15. Concepción Portafolio de Proyectos.....	83
Figura 16. Repositorio de proyectos.....	85
Figura 17: Ciclo de Vida de Proyectos.....	86
Figura 18. Acompañamiento en Proyectos.....	87
Figura 19. Cultura de Gestión por Proyectos.....	88
Figura 20. Políticas Institucionales de Proyectos.....	89
Figura 21. Gestión de aprendizajes en proyectos.....	89
Figura 22. Resultados por Componente.	90
Figura 23. Resultados por componente. Representación radial.....	91
Figura 24. Resultados por Dimensiones.....	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Esquema general del estudio	11
Tabla 2. Cálculo del Alpha de Cronbach.....	12
Tabla 3. Entrevistas caracterización de procesos de proyectos de inversión con instancias responsables de liderar la gestión	13
Tabla 4. Descripción de Gestión de proyectos de inversión en unidades académicas.....	13
Tabla 5. Fuentes de información interna consultadas.....	14
Tabla 6. Factores que ponen en riesgo de fracaso a los proyectos	23
Tabla 7. Descripción de componentes para una gestión por proyectos.....	26
Tabla 8. Descripción de iniciativas y proyectos del PAI 2012-2015	30
Tabla 9. Descripción de iniciativas y proyectos por dependencias a partir de sus planes de acción particulares	31
Tabla 10. Identificación de programas especiales que hacen parte del banco de proyectos de inversión	33
Tabla 11. Descripción de fuentes de financiación para proyectos de inversión.....	34
Tabla 12. Fuentes de financiación versus tipos de proyectos de inversión.....	36
Tabla 13. Descripción de componentes del banco de proyectos	38
Tabla 14. Identificación de actores para la gestión de proyectos de inversión.....	41
Tabla 15. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos.....	44
Tabla 16. Descripción de documentación para etapas de la gestión del banco de proyectos	45
Tabla 17. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por Estampilla.....	46
Tabla 18. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por devolución de IVA	47
Tabla 19. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos de Estampilla:	48
Tabla 20. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos de devolución de IVA:	48
Tabla 21. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos CREE	49
Tabla 22. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos CREE propios de las dependencias.....	50
Tabla 23. Cantidad de proyectos financiados con recursos de Estampilla, distribuidos por temas estratégicos, tipo y dependencias entre los años 2007 y 2013	54

Tabla 24. Cantidad de programas y proyectos financiados con recursos de devolución de IVA, distribuidos por temas estratégicos y tipos entre los años 2008 y 2014.....	54
Tabla 25. Cantidad de proyectos financiados con recursos propios, distribuidos por temas estratégicos, tipo y dependencias entre los años 2008 y 2013	55
Tabla 26. Cantidad de proyectos financiados con recursos CREE, distribuidos por temas estratégicos y tipo para el año 2013	55
Tabla 27. Cantidad de proyectos financiados con recursos de empréstitos, distribuidos por temas estratégicos, dependencias y tipo para el año 2010	56
Tabla 28. Cantidad de programas y proyectos de inversión por tema estratégico y tipo de dependencias responsables hasta 2013	56
Tabla 29. Cantidad de programas y proyectos de inversión por tipo y dependencias responsables hasta 2013.....	57
Tabla 30. Dedicación de empleados administrativos a actividades de trabajo en proyectos	58
Tabla 31. Asignación de recursos estampilla 2007-2013	62
Tabla 32. Asignación de recursos IVA 2009-2013	62
Tabla 33. Asignación de recursos propios para proyectos de inversión 2008-2013.....	63
Tabla 34. Asignación de recursos por diferentes fuentes de financiación para proyectos de inversión entre 2007 y 2013	63
Tabla 35. Asignaciones de recursos para programas y proyectos inversión en todas las fuentes de financiación, distribuida por tipo de proyecto y de dependencia	64
Tabla 36. Resumen procesos de selección 2013.....	70
Tabla 37. Resumen brechas en la competencia de Gerencia de Proyectos en los procesos de selección 2013	71
Tabla 38. Resumen procesos de selección 2014.....	71
Tabla 39. Resumen brechas en la competencia de Gerencia de Proyectos en los procesos de selección 2014	71
Tabla 40. Identificación de competencias relacionadas con Gestión de proyectos en el Manual de Responsabilidades y Competencias.....	72
Tabla 41. Identificación de empleos que requieren competencias relacionadas con Gestión de proyectos en el Manual de Responsabilidades y Competencias	74
Tabla 42. Personal involucrado en el censo de actividades administrativas	75
Tabla 43. Nivel de formación en proyectos del personal administrativo censado.....	76
Tabla 44. Formación en proyectos del personal administrativo censado por niveles de empleos	78
Tabla 45. Correlaciones entre dimensiones.....	92
Tabla 46. Correlaciones Unidades Administrativas.....	93
Tabla 47. Correlaciones unidades académicas.....	93

1. ALCANCE

El estudio pretende caracterizar las capacidades disponibles en la Universidad de Antioquia para la gestión de proyectos de inversión, así como reconocer la percepción que tienen los actores involucrados sobre su nivel de desarrollo. Se identifican las capacidades disponibles en la administración de los proyectos y se señalan las debilidades sentidas por parte de los involucrados.

El ánimo es establecer una línea base para promover acciones de mejoramiento en los procesos y de gestión de la cultura de proyectos en la institución.

Este documento se enfoca en los proyectos de inversión o de soporte institucional de la Universidad, sin considerar los proyectos de carácter académico, sean de docencia, investigación o extensión universitaria. En general son aquellos que acceden al banco de proyectos de la Dirección de Desarrollo Institucional designado como el BUPP. (Banco Universitario de Programas y Proyectos de la Universidad de Antioquia).

Luego vendrán fases de estudio para los proyectos de la gestión investigativa, de formación y de extensión, las cuales podrán hacer uso de la experiencia aquí realizada y de los instrumentos apropiados en este intervalo; por supuesto con las adecuaciones que corresponda según la tipificación de cada clase de proyecto.

También podrán adelantarse nuevos análisis sobre la particularidad de estos, los proyectos de inversión, en la medida que se obtiene un mayor conocimiento sobre su gestión, y de la calificación y ponderación cada vez más fina de los instrumentos y de los actores aquí involucrados.

2. OBJETIVOS

Objetivo general:

Reconocer el desarrollo de las capacidades en gestión de proyectos de inversión en la Universidad de Antioquia y promover alternativas de mejoramiento.

Objetivos específicos:

- Establecer una estructura de información para describir el nivel de madurez de las capacidades de gestión de proyectos.
- Caracterizar los procesos de la gestión de proyectos de inversión en la Universidad de Antioquia
- Evaluar la percepción que tienen las unidades académicas y administrativas de las capacidades en gestión de proyectos de inversión
- Proponer recomendaciones generales para el mejoramiento de la gestión de proyectos de inversión y su vínculo con la estrategia.

3. METODOLOGÍA

Los objetivos establecidos para el análisis de la Gestión de Proyectos de Inversión se resolvieron a partir de elementos de carácter referencial y práctico. El primer paso consistió en la identificación de las dimensiones generales que aplican en el estudio, con sus componentes y factores de medición. Este se construyó por el análisis de documentos relacionados con la gestión de proyectos y con una revisión bibliográfica a las propuestas presentadas por organismos implicados en el tema, ver capítulo 5 “Marco Referencial”. En la tabla 1 “Esquema general del estudio” se presenta una tipificación general de las dimensiones, que se dispone además para ser el esquema general de trabajo y la base para la definición de los instrumentos empleados.

En la evaluación de la gestión de proyectos de inversión (capítulo 7 “Evaluación de la gestión de proyectos en la Universidad de Antioquia”) se procura medir el nivel de madurez alcanzado en la Universidad para este proceso. Este concepto de madurez proviene de los modelos OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model, en español Modelo de Maduración para la Gestión Organizacional de Proyectos) y miden el grado de efectividad con que se administran los proyectos y se alinean con la estrategia de la organización. “Los modelos de madurez representan posibilidades de orden conceptual, reflejadas en la idea de acercarse a un proceso de mejoramiento en la gestión de proyectos, ordenado, referenciado, evaluable y controlable” (Univalle ,2005, pg. 25).

Para el efecto, se emplearon dos instrumentos específicos:

“Reconocimiento del Nivel de Desarrollo de los Proyectos de Inversión”: registra la percepción de los encuestados sobre el avance de la gestión de proyectos en la Universidad. Con calificaciones válidas entre 1 y 4, siendo 1 carente, 2 incipiente, 3 suficiente, y 4 maduro. Siguiendo el modelo OPM3, se entiende, como Carente: sin estándares definidos ni metodologías formalizadas; Incipiente: procesos enunciados y que se ejecutan a criterio de personas o dependencias; Suficiente: procesos establecidos y adoptados por la mayoría con algún grado de control sobre ellos; y Maduro: procesos adoptados y evaluados, con nuevos aprendizajes y aplicación de mejores prácticas.

Se invitaron 25 a unidades académicas y 26 unidades administrativas, obteniéndose respuesta para 21 y 19 respectivamente (total 40). Inicialmente se adelantó una prueba piloto con siete personas a fin de conocer su visión de los instrumentos, lo cual implicó algunas modificaciones en su estructura y contenido.

“Identificación de Prácticas Internas”: captura la percepción de los encuestados frente a asuntos de orden procedimental. Se realizaron preguntas estructuradas a 14 encuestados de unidades académicas y 11 de unidades administrativas, para un total de 25, y sus resultados también forman parte del capítulo 7 “Evaluación de la gestión de proyectos en la Universidad de Antioquia“. Las

evaluaciones son consolidadas de manera porcentual. Ver anexos 1 y 2 en donde se registran los protocolos empleados.

Este primer estudio no ponderó ninguna de las variables ni la representatividad de los distintos actores, por considerarse que no hay un conocimiento objetivo completo de su peso para el análisis de los datos. En consecuencia se asignó una ponderación igual a todas las variables al interior de cada dimensión y a todos los actores involucrados.

Tabla 1. Esquema general del estudio

Dimensiones	Componentes	Aspectos por explorar
1. Gestión del banco de proyectos	1.1 Concepción del banco de proyectos	La estrategia institucional se despliega en el banco(s) de proyectos
		Hay comprensión general de la gestión de banco y de trabajo por proyectos
		Existe una adecuada gestión de recursos para la realización del banco de proyectos
	1.2 Repositorio de proyectos	Se han estructurado medios de registro y administración del banco de proyectos
		Operan mecanismos oficiales para viabilizar los proyectos en el banco
		Existen los mecanismos de seguimiento al banco de proyectos, rendición de cuentas y evaluación de impacto
2. Gestión de los proyectos	2.1 Ciclo de vida de los proyectos	Se tiene claridad de las fases para el ciclo de los proyectos
		Los proyectos cuentan con un proceso de gestión y dirección hasta llegar a los resultados
		Se hace seguimiento a los proyectos en todas sus fases
	2.2. Acompañamiento en el desarrollo de los proyectos	La institución dispone de las capacidades apropiadas para acompañar y asesorar a las unidades de gestión en todas las fases de los proyectos
		Se dispone de estrategias institucionales para el desarrollo de la competencia de "Gestión de Proyectos" en los servidores universitarios
		Existen los instrumentos metodológicos y tecnologías de información para la gestión del ciclo de vida de los proyectos
3. Cultura de gestión por proyectos	3.1 Reconocimiento de la cultura por proyectos	La gestión por proyectos es considerado el medio institucional por excelencia para el desarrollo y desagregación de la estrategia
		Se cuenta con programas de sensibilización y comunicación hacia la gestión por proyectos
	3.2 Políticas para la gestión por proyectos	Existen política y normativa específica para el desarrollo de la estrategia a través de la gestión por proyectos
		Existen estímulos regulares a los empleados para la gestión de proyectos que contribuyan con el desarrollo institucional
	3.3 Gestión de aprendizajes en proyectos	Se ha conformado una plataforma para el reconocimiento y registro de aprendizajes logrados por el banco y el ciclo de los proyectos
		Se han logrado cambios relevantes y demostrables de los aprendizajes adquiridos en la gestión del banco y los proyectos

El nivel de fiabilidad o consistencia interna de la encuesta de percepción se calculó a través del Alpha de Cronbach. Este indicador analiza la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala, es decir mide la coherencia de las variables entre si y su relación con la característica deseada. Cuanto menor sea la variabilidad de las respuestas entre los encuestados, es decir con mayor homogeneidad, mayor será el Alpha de Cronbach. Toma valores entre 0 y 1 y mientras mayor sea el resultado, mayor será la consistencia interna de los indicadores. Valores inferiores a 0,5 muestran un nivel de fiabilidad no aceptable; entre 0,5 y 0,6 se consideran como un nivel pobre; entre 0,6 y 0,7 se consideran como un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 son aceptables; entre 0,8 y 0,9 son buenos, y un valor superior es excelente (Medina, 2006). El Alpha de Cronbach arrojó un valor de 0,84 con los datos de la encuesta, que para la escala anterior se clasifica como bueno. Fue calculado mediante el aplicativo SPSS, ver tabla 2.

Tabla 2. Cálculo del Alpha de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,842	14

Fuente: SPSS

En la caracterización de los procesos de gestión de proyectos de inversión en la Universidad (capítulo 6), se adelantaron una serie de entrevistas para obtener información y documentación de las actividades que se realizan en las dependencias que lideran y que se ven impactadas con la temática. Además de cualificar el nivel de desarrollo de las capacidades se pretende identificar mejores prácticas entre los actores universitarios, ver tabla 3 “Entrevistas caracterización de procesos de proyectos de inversión”.

Tabla 3. Entrevistas caracterización de procesos de proyectos de inversión con instancias responsables de liderar la gestión

Rol	Dependencia	Objetivo	Cantidad de sesiones
Analista de proyectos	Gestión de la Dinámica Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar los proyectos de inversión • Caracterizar la forma de administración del banco de proyectos de inversión BUPP 	5
Coordinador del proceso de formación	Desarrollo del Talento Humano	Reconocer las contribuciones del proceso de formación, inducción y entrenamiento en el desarrollo de competencias en gestión de proyectos	1
Coordinador del proceso de gestión de competencias	Desarrollo del Talento Humano	Reconocer el nivel de ejecución de actividades y estrategias para el desarrollo de competencias en gestión de proyectos	1
Coordinador del proceso de convivencia laboral	Desarrollo del Talento Humano	Reconocer el nivel de ejecución de actividades y estrategias para el desarrollo de la cultura en trabajo por proyectos	1
Coordinador del proceso de selección de personal	Desarrollo del Talento Humano	Reconocer las contribuciones del proceso de selección de personal en el desarrollo de competencias en gestión de proyectos	1
Jefe Sección	Sección Presupuesto	Reconocer la participación del área de presupuesto en la gestión de los proyectos de inversión y su articulación con el BUPP y las unidades académicas y administrativas	1

Adicionalmente se solicitó a una serie de unidades (5) el diligenciamiento de un protocolo con la descripción de sus procesos en gestión de proyectos de inversión, ver tabla 4 “Descripción de Gestión de proyectos de inversión en unidades académicas”.

Tabla 4. Descripción de Gestión de proyectos de inversión en unidades académicas

Dependencia	Responsable
Escuela de Microbiología	Jefe Departamento Académico
Facultad de Artes	Asistente Administrativo
Facultad de Medicina	Asistente del Decano Coordinadora Procesos Administrativos
Facultad Nacional de Salud Pública	Asesora en Planeación
Facultad de Ingeniería	Coordinador Administrativo
Dirección de Regionalización	Coordinadora Administrativa
Dirección de Gestión Logística y de Infraestructura	Coordinador de Gestión de Soluciones Logísticas

Y como último referente, se consultaron unas fuentes institucionales que disponen información apropiada para completar la caracterización de los procesos internos, ver tabla 5 “Fuentes de información interna consultadas”.

Tabla 5. Fuentes de información interna consultadas

Fuente	Descripción
Sistema de personal SIPE	Identificación de empleos administrativos de la Universidad
Sistema documental qfdocument	Identificación de hojas de vida del personal administrativo Identificación de normativa institucional
Sistema BUPP	Información cuantitativa de proyectos de inversión por tipo, monto y fuente
Censo de personal administrativo desarrollado por la Vicerrectoría Administrativa	Identificación de niveles de formación y dedicaciones del personal administrativo de las siguientes dependencias: Corporación académica ambiental, Corporación académica de ciencias básicas biomédicas, Corporación académica para el estudio de patologías tropicales, Dirección de desarrollo institucional, Escuela de gobierno y políticas públicas de Antioquia, Escuela de idiomas, Escuela de microbiología, Escuela de nutrición y dietética, Escuela interamericana de bibliotecología, Facultad de artes, Facultad de ciencias agrarias, Facultad de ciencias económicas, Facultad de ciencias exactas y naturales, Facultad de ciencias sociales y humanas, Facultad de comunicaciones, Facultad de derecho y ciencias políticas, Facultad de educación, Facultad de enfermería, Facultad de ingeniería, Facultad de medicina, Facultad de odontología, Facultad de química farmacéutica, Facultad nacional de salud pública, Instituto de estudios políticos, Instituto de estudios regionales, Instituto de filosofía, Instituto universitario de educación física y deportes, Vicerrectoría administrativa, Vicerrectoría de docencia y Vicerrectoría de investigación,
Planes de estímulos institucionales	Normativa que define los lineamientos de los planes de estímulo para el personal administrativo de 2012 y 2013

4. MARCO NORMATIVO

El desarrollo del trabajo por proyectos en la Universidad tiene varios referentes normativos tanto externos como internos; a continuación se presenta una descripción de los mismos:

Constitución política:

Artículo 342. La correspondiente ley orgánica reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales. Determinará, igualmente, la organización y funciones del Consejo Nacional de Planeación y de los consejos territoriales, así como los procedimientos conforme a los cuales se hará efectiva la participación ciudadana en la discusión de los planes de desarrollo, y las modificaciones correspondientes, conforme a lo establecido en la Constitución.

Artículo 343. La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

Artículo 344. Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participarán en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la ley. En todo caso el organismo nacional de planeación, de manera selectiva, podrá ejercer dicha evaluación sobre cualquier entidad territorial.

Ley 152 del 15 de julio de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo

Artículo 1°. Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2° del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

Artículo 3°. Principios generales. Los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación son:

t) Continuidad. Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquéllos tengan cabal culminación;

h) Sustentabilidad Ambiental. Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y

proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental;

l) Viabilidad. Las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder;

m) Coherencia. Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste;

n) Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformados: por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la Nación y las entidades territoriales deberán en mantener actualizados bancos de programas y de proyectos,

Artículo 5°. Contenido de la parte general del Plan. La parte general del plan contendrá lo siguiente:

- a) Los objetivos nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo según resulte del diagnóstico general de la economía y de sus principales sectores y grupos sociales;
- b) Las metas nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo y los procedimientos y mecanismos generales para lograrlos;
- c) Las estrategias y política en materia económica, social y ambiental que guiarán la acción del Gobierno para alcanzar los objetivos y metas que se hayan definido;
- d) El señalamiento de las formas, medios e instrumentos de vinculación y armonización de la planeación nacional con la planeación sectorial, regional, departamental, municipal, distrital y de las entidades territoriales indígenas; y de aquellas otras entidades territoriales que se constituyan en aplicación de las normas constitucionales vigentes.

Artículo 6°. Contenido del plan de inversiones. El plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional incluirá principalmente:

- a) La proyección de los recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público;
- b) La descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión;
- c) Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general;
- d) La especificación de los mecanismos idóneos para su ejecución.

Artículo 7°. Presupuestos plurianuales. Se entiende por presupuestos plurianuales la proyección de los costos y fuentes de financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública, cuando éstos requieran para su ejecución más de una vigencia fiscal.

Cuando en un sector o sectores de inversión pública se hubiere iniciado la ejecución de proyectos de largo plazo, antes de iniciarse otros, se procurará que los primeros tengan garantizada la financiación hasta su culminación.

Artículo 27. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional. El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional es un instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicamente, susceptibles de financiación con recursos del Presupuesto General de la Nación.

El Departamento Nacional de Planeación conceptuará sobre tales programas de inversión y los registrará en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional.

El Departamento Nacional de Planeación tendrá la obligación de mantener actualizada la información que se registra en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional.

El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional se articulará con la Unidad de Gestión de Proyectos contemplada en el artículo 58 de la Ley 70 de 1993¹ (**artículo 58.** En los fondos estatales de inversión social habrá una unidad de gestión de proyectos para apoyar a las comunidades negras en los procesos de capacitación, identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos. Para su conformación se consultará a las comunidades beneficiarias de esta ley.)

Estatuto general de la Universidad

El artículo 22 define el proceso de planeación que orienta la transformación institucional, así:

Planeación. La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

El Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, por el cual se expide el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia.

En el artículo 2 se establece que “el proceso de planeación de la Universidad se caracterizará como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados, con la repetición continua de las siguientes actividades: del ejercicio de planeación emanarán los planes; éstos se materializarán en la ejecución de programas y proyectos; se evaluarán los resultados; y se tomará la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando según los parámetros inicialmente previstos”.

¹ "Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política", ARTICULO 1. La presente ley tiene por objeto reconocer a las comunidades negras que han venido ocupando tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la Cuenca del Pacífico, de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción, el derecho a la propiedad colectiva, de conformidad con lo dispuesto en los artículos siguientes. Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

5. MARCO REFERENCIAL

La alta dirección de las organizaciones promueve enfocar su actividad hacia el aseguramiento de los resultados esenciales; no obstante, la gran variedad de temas, obliga a priorizar aquellos que son más relevantes para los propósitos misionales. El asunto es definir cuáles son básicos para el éxito de cada institución, lo que por supuesto puede variar por los modelos de desarrollo que aplica o por el momento particular en que se encuentra: serán los financieros, los de posicionamiento, los de objeto misional -estos lo son siempre-, entre otros, los que en sí mismos van definiendo la concentración de enfoque y decisión. Desde la visión de la OCDE (2006), la gestión orientada a la consecución de resultados significa administrar y dirigir la acción hacia los más deseados y a utilizar de mejor manera la información para optimizar la toma de decisiones.

Existen unos temas de corte transversal que, por su naturaleza, siempre impactan la acción institucional. Ellos son parte de la estrategia para promover conductas y para avanzar sistemáticamente en el logro de los asuntos propuestos. El presente documento se orienta específicamente hacia uno de ellos: la gestión de los proyectos. Que conjuntamente con otras materias de orden general conforman la base de desarrollo de cada institución.

“Si se desea conocer en dónde estará una organización en tres o cinco años (...) deberá en principio mirarse cuáles son sus estrategias; sin embargo, algunos afirman que lo que realmente hay que mirar es su portafolio de proyectos” (UniValle, 2005, p 2).

Así, entonces, la gestión de proyectos es la orientación de los programas y proyectos hacia los objetivos estratégicos de la organización. Posiblemente se desarrollan otros que atienden situaciones de orden particular, como pueden ser emergencias u ordenamientos para atender normas no misionales, que por supuesto son importantes; hacen parte de las necesidades de la organización. Pero aun así, lo esperado es que esa gestión vele por una adecuada articulación con el direccionamiento estratégico.

PMI (Project Management Institute) afirma que la adecuada selección de proyectos es fundamental para asegurar que los recursos se están invirtiendo en soluciones que generan valor y que están alineadas a la estrategia -poco útiles son las iniciativas que no están encaminadas en esa dirección. De hecho, dicha intención deberá promoverse desde los más altos niveles de la dirección; entendiéndose que la gestión de proyectos es un asunto de negocio.

Es necesario entonces que dicha acción sea medible, para que se formen eficiencias y se facilite la comunicación entre los usuarios directos (OCDE, 2006) de las iniciativas y de los proyectos. Y debe suceder a lo largo de todo de su ciclo de vida: desde la identificación de perfil, que hace parte de las iniciativas de los planes; así como en los procesos de formulación y ejecución; y finalmente en los de operación y cierre. Cada fase mide asuntos distintos de acuerdo a sus objetivos particulares: en las iniciales, en la eficiencia; en las de resultado, la eficacia; y en los de cierre, el impacto. Así, una etapa es base para el siguiente, bajo el supuesto que cada uno de ellas requiere que la anterior haya surtido un buen proceso de evaluación y aseguramiento. Es por supuesto viable regresar y resolver

particularidades de fases anteriores, por cuanto cada etapa ofrece información distinta que incrementa el conocimiento y detalle de sus predecesores; pero siempre con el interés de dar cuenta de productos terminados y exitosos.

Una y otra vez las organizaciones se proponen mejorar la planificación y preparación de los proyectos, dando énfasis al análisis y a la evaluación durante todo el ciclo de vida. Pruebas muestran como inversiones en el proceso de planificación se traduce en mejores proyectos y ahorros directos. En muchos casos, los beneficios son considerables (NORAD, 1993).

Los modelos de madurez se enfocan, de esta manera, en hacer seguimiento a un continuo, que va desde los asuntos estratégicos, pasando por la cartera de proyectos, y culminando en los de formulación, ejecución y cierre. PMI (2013) afirma que un modelo de maduración es un marco que las organizaciones pueden usar para identificar, establecer y mantener las capacidades requeridas; es necesario identificar las habilidades apropiadas en cada momento de la gestión de proyectos y en la cultura organizacional, como plataforma de desarrollo para el cumplimiento de los objetivos. Es en estos asuntos donde reside el seguimiento a la gestión de proyectos de una institución.

Maduración implica un estado de completo desarrollo, a mayor madurez: mayor efectividad, mejor calidad, mejores costos, mayores resultados. A menor madurez: repetidos errores, procedimientos redundantes y proyectos sin resultados (Parviz, 2002).

a) CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIO

Es establecer una cartera de proyectos que facilite el logro de los asuntos estratégicos institucionales. Son distintas las formas de afrontar el cumplimiento de las metas, entre otras a través de la distribución de los compromisos en una serie particular de proyectos. En este sentido, el ICONTEC (2013) sostiene que un portafolio de proyectos se compone de un conjunto de proyectos, programas y otro tipo de trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de las metas estratégicas. Agrega que dicha gestión incluye la identificación, el establecimiento de prioridades, la autorización, la dirección y el control de proyectos, programas y otros trabajos, pero siempre dirigidos hacia las metas generales.

Sobresalen una serie de capacidades esenciales para mantener este propósito: un banco de proyectos desplegando la estrategia institucional; los actores internos y externos comprometidos con la gestión por proyectos; y una gestión de recursos financieros conducente al fortalecimiento de la cartera. Siempre en un ambiente de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como para la información y rendición de cuentas (OCDE, 2006).

Lo anterior exige estructurar la función de gestión de portafolio de proyectos en la organización; esto para algunos se interpreta como la creación de una dependencia con funciones específicas. Ella desarrollaría la gestión de proyectos, capacitación, asesoría técnica y consultoría, definición de protocolos y viabilización, que en general soportan el vínculo entre la alta dirección y las iniciativas que dan cuenta de los objetivos estratégicos.

El PMBOK® Guide promueve establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), para constituirse como el elemento integrador entre el negocio y los diferentes proyectos de la empresa;

consolida iniciativas individuales en un portafolio cuantificable, de fácil seguimiento y alineado a la estrategia general. Integrar esta oficina a la estructura organizacional, establecer su tamaño y definir su cercanía al staff directivo, depende de la interpretación que el nivel ejecutivo disponga de este medio para el avance estratégico. Son distintos factores que pueden intervenir en esta decisión, entre otros la dimensión de la empresa, las características del objeto misional, las relaciones de poder y los niveles de participación interna y externa.

Con oficina o sin ella, lo que sí parece ser necesario es una adecuada gestión de la cartera de proyectos con funciones delegadas, en ella –si existe-, o en varias áreas –sino-, o por la administración colegiada entre los comprometidos, para la formulación y ejecución de proyectos y su vínculo con la estrategia. En cualquier caso, se mantiene el conjunto de proyectos, programas y otros trabajos que facilitan la gestión eficaz de la acción institucional y se ofrece información de su desempeño.

Se cumplirán funciones sobre los procesos de registro y administración de un banco de proyectos y la consecuente viabilización de perfiles y propuestas. No toda iniciativa podrá aprobarse, por supuesto, los recursos son escasos, el vínculo con la estrategia es determinante, los requisitos de formulación son excluyentes, y deben existir las capacidades apropiadas para su ejecución. Y además de esta aprobación, se deberá mantener trazabilidad en el registro y las validaciones, ya que posteriormente vendrá la rendición de cuentas que demuestra la madurez con que se realiza su administración.

b) CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

El propósito de los proyectos es inducir cambios, con resultados deseados, dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general; se promueve que exista un acuerdo general en cuanto a la situación mejorada a conseguir, antes de planificar el proyecto (NORAD, 1993). Acuerdo que evidencia la articulación con los intereses de la organización, pero que además exhibe la validez de su objetivo con el problema particular, así como la relación costo beneficio que representa para todos los involucrados. Esta segunda dimensión se enfoca en los mecanismos de gestión que se ejecutan al interior de cada proyecto.

Para PMI (2013) un proyecto es “un esfuerzo temporal que se ejecuta para formar un producto, servicio o resultado único”. El ICONTEC (2013), por su parte, lo define como: “conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se lleva a cabo para lograr los objetivos del proyecto”. Y en la normativa colombiana, el decreto 1949 de 2012 establece que “los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o provisión de bienes o servicios por parte del Estado”. En todas estas definiciones sobresalen varios asuntos: la temporalidad del proyecto, los procesos participativos para su diseño y ejecución, el producto o servicio que se entrega y el impacto y cumplimiento de los objetivos. Bajo estas premisas y con un adecuado proceso de planeación, se espera que la gestión de los proyectos proporcione el fundamento para el logro de estrategia institucional.

Se agencia a través de una serie de fases, mismas que se tipifican de manera diferente en consideración a los distintos organismos que lo aplican. Un claro ejemplo de esto lo ofrece el Departamento Nacional de Planeación (DNP), como puede observarse en la figura 1.



Figura 1. Ciclo del Proyecto de Inversión Pública
Fuente: Departamento Nacional de Planeación DNP. Memorias SGR.

Así, las capacidades para la gestión de proyectos son los conocimientos, herramientas, metodologías y prácticas, que facilitan la atención de los requerimientos en cada una de las fases. Aplican aquellas capacidades que dan cuenta de la ordenada ejecución de todos los componentes, la dirección de los recursos hasta llegar a los resultados y el seguimiento a las metas y compromisos.

Para su desarrollo se requiere del concurso de personas competentes, no sólo desde el ámbito de los problemas o asuntos particulares, sino además del acompañamiento metodológico, en la aplicación de los protocolos y del análisis y síntesis en la construcción de soluciones. Las debilidades en estos asuntos generan altos riesgos y por tanto deben ser tema de tratamiento específico.

Se requieren conocimientos y habilidades para asistir a las dependencias en todo el ciclo de proyecto: implica instrumentos, procesos formativos, modelos y tecnologías de información, que representan competencias sobre lo metodológico. Ya para el contenido, se integran las capacidades en el nivel de información, estadísticas, modelos de análisis, contexto etc., que son la fuente básica para el análisis y la decisión.

Se espera que los objetivos generales del proyecto reflejen una transformación real del problema; y los objetivos específicos representen situaciones deseables que contrarrestan cada una de las causas identificadas (DNP, 2013). La ley 1530 de 2012 fija las características de los proyectos de

inversión para dar cuenta de los objetivos, entre otros: 1. Pertinencia, entendida como la oportunidad y conveniencia de formular proyectos acordes con las condiciones particulares y necesidades socioculturales, económicas y ambientales. 2. Viabilidad, entendida como el cumplimiento de las condiciones y criterios jurídicos, técnicos, financieros, ambientales y sociales requeridos. 3. Sostenibilidad, la posibilidad de financiar la operación y funcionamiento del proyecto con ingresos de naturaleza permanentes. 4. Impacto, la contribución efectiva que realice el proyecto al cumplimiento de las metas locales, sectoriales y regionales. Son todos factores de uso común en los proyectos de regalías, pero también lo son en proyectos de inversión de carácter regional, institucional y también del sector educativo.

c) CAPACIDADES PARA LA CULTURA DE GESTIÓN POR PROYECTOS

Las habilidades técnicas y de procedimiento arriba mencionadas, requieren además acompañarse de capacidades para el reconocimiento de sus prácticas por parte de las personas de la organización. La gestión de proyectos debe ser parte de la cotidianidad en el desarrollo de los procedimientos de orden misional y administrativo, y en la medida que este modelo se entienda como un medio útil para alcanzar los propósitos la utilización de su praxis será parte de la rutina y de la cultura, consecuentemente.

En tanto esta gestión de proyectos se integre a la cultura de las personas, será menos artificiosa la instalación de sus instrumentos en el desarrollo de las iniciativas estratégicas. De esta manera, habilitar capacidades técnicas en proyectos será un procedimiento natural para adelantar la actividad en la institución. Igual, los efectos que por consecuencia genera la norma (políticas, procedimientos y acceso a recursos) facilitarán la comprensión del proyecto como medio para la gestión.

“Todos los socios e interesados directos clave se apropian conjuntamente del proceso de definir y ejercer una gerencia para resultados en todas las fases (sin importar cuando entran en el proceso) y acuerdan asumir la responsabilidad colectiva de la orientación de los resultados de cualquier iniciativa” (OCDE, 2006, pg. 10). Esto aplica en proyectos y también en los asuntos de carácter estratégico en las instituciones. Es el encargo que todos asumen de hacer parte del proceso y del resultado; hay una oportunidad, que a la vez es necesidad, en la profesionalización de la gerencia de proyectos (PMI, 2013).

Se abriga dicha cultura, en que debe haber motivo para el uso de las prácticas de proyectos como un mecanismo cierto para resolver las necesidades principales de la organización; pero también en el estímulo a las personas, para conseguir su comunión con las rutinas propias de su actividad.

Se suman los aprendizajes que se obtienen en este proceso, mismos que provienen de la propia u otra organización, y que pretenden identificar los mejores caminos para alcanzar un objetivo. Es el aprovechamiento constante de las experiencias y la aplicación de instrumentos o artefactos probados como exitosos en otros espacios. Se utiliza por ejemplo en el proceso de la cadena de valor del proyecto: en la selección de insumos y su proceso de transformación; en los productos entregados y su relación con los objetivos; en la validación de resultados y su efecto en los actores beneficiarios.

Sin embargo, son múltiples los factores que pueden poner en riesgo el éxito de un proyecto y por tanto es necesaria una adecuada gestión de cada componente y de los asuntos de cultura relacionados, ver tabla 6.

Tabla 6. Factores que ponen en riesgo de fracaso a los proyectos

Factores que ponen en riesgo de fracaso a los proyectos	Porcentaje de Proyectos que Fracasan
Falta de participación de los usuarios en el proyecto	12.8%
Requisitos y especificaciones incompletas	12.3%
Requisitos y especificaciones que cambian o evolucionan	11.8%
Falta de apoyo ejecutivo de alto nivel	7.5%
Incompetencia Tecnológica	7.0%
Falta de recursos	6.4%
Expectativas poco realistas	5.9%
Objetivos no específicos, no medibles o no están claros y concisos	5.3%
Plazos o cronogramas poco realistas	4.3%
Nueva tecnología	3.7%
Otros	23.0%

Fuente: The Standish Group, CHAOS Report.

Con este precedente, se confirma la vigencia de la gestión de aprendizajes y hace requisito el establecer mecanismos de reconocimiento y registro, así como de medios para acceder a ellos desde cualquier ámbito del proyecto. En consecuencia, evaluar su puesta en valor para la gestión estratégica, la atención de problemas y necesidades, el desarrollo de nuevos productos y servicios, investigaciones y estudios, y en las relaciones internas y con la sociedad en general.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD

Aunque comúnmente tienden a confundirse y tratarse como sinónimas, expresiones como *gestión por proyectos* y *gestión de proyectos*, deben entenderse como aspectos relacionados, pero diferentes; la primera, como parte de la superestructura de una organización y la segunda, como parte de su estructura.

La *gestión por proyectos* hace referencia a un estilo de dirección y operación de una organización, en el que el trabajo por proyectos hace parte de su filosofía, formas de trabajo, estructura y cultura.

Se puede entender como un enfoque que integra y alinea la orientación estratégica de una organización con la gestión de su portafolio de proyectos, la gestión de sus programas y proyectos específicos y su cultura de trabajo en proyectos, teniendo en cuenta las necesidades, problemáticas y oportunidades que se presentan tanto en el entorno como dentro de la organización. En el siguiente esquema se representa dicho enfoque junto con sus componentes e interacciones.



Figura 2. Esquema de representación del enfoque de trabajo por proyectos
Fuente: elaboración propia a partir del estándar OPM3² del PMI

² Estándar definido por el PMI (Project Management Institute) en el que establece el Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos. El PMI, fundada en 1969, es una asociación de miembros profesionales responsable de

- La *gestión del portafolio de proyectos*, para este ejercicio, se entenderá como el establecimiento de una estructura organizativa para la agrupación de los diferentes programas y proyectos de una organización en relación con sus temas estratégicos o de interés, lo que implica el desarrollo de procesos y mecanismos para su administración.
- La *gestión de proyectos (o gerencia de proyectos)*, como lo expresa el PMBOK, se entiende como la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas para el desarrollo de proyectos específicos en todo su ciclo de vida (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre).
- La *cultura de trabajo por proyectos*, para este ejercicio, se entenderá como el conjunto de conocimientos, creencias, comportamientos y costumbres que desarrollan las personas de la organización en torno al trabajo en proyectos; de igual modo, al conjunto de principios y valores instaurados por y en la organización, para la promoción de prácticas de trabajo en torno a proyectos.

La interacción permanente de estos ámbitos, dará lugar a la definición de frentes de trabajo que, a su vez, deberán ser gestionadas por la organización: la gestión del banco de proyectos, la gestión de los recursos y la gestión de los programas.

- La *gestión del banco de proyectos*. Un banco de proyectos se entiende como “*un instrumento dinámico de modernización de la gestión en el que se reportan periódicamente datos para el registro, seguimiento y evaluación de proyectos [...] y a su vez es un sistema de información en red que puede consolidar la información de proyectos*” (UNAL, *Sistema Banco de Proyectos*). Una organización podrá tener uno o varios bancos de proyectos en relación con sus políticas y estructuras y serán los procesos de planificación, ejecución, control y mejora permanente del (de los) bancos los que caracterizarán su gestión.
- La *gestión de los recursos* se entenderá como el desarrollo de procesos orientados a la planificación, identificación, viabilización, asignación, seguimiento y control de recursos financieros, humanos, tecnológicos, físicos, etc., para los portafolios, bancos y proyectos específicos.
- La *gestión de los programas* (entendidos como integraciones de proyectos e iniciativas) implicará esfuerzos desde lo planificativo para establecer y administrar programas tendientes al desarrollo de las funciones institucionales y de la estrategia universitaria.

En el caso específico de la Universidad de Antioquia, la gestión por proyectos puede caracterizarse y analizarse desde los ámbitos descritos, los actores e instancias involucradas y sus responsabilidades, como se ve en la tabla 7. Posteriormente, se realizará la caracterización específica de cada temática referida.

desarrollar guías y normas de aplicación mundial en torno a la gestión de proyectos; dichas normas se identifican con el acrónimo PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

Tabla 7. Descripción de componentes para una gestión por proyectos

Ámbitos - Frentes	Actores involucrados	Responsabilidad básica
La gestión estratégica	Alta dirección universitaria	Desarrollar los lineamientos institucionales frente a la gestión por proyectos y brindar los recursos y capacidades necesarias para materializarlos
	Gestión de la Dinámica Organizacional	Desarrollar de manera articulada los procesos de gestión de planes, gestión de proyectos y gestión de la evaluación institucional
La gestión del portafolio de proyectos	Gestión de la Dinámica Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Articular los planes institucionales con los portafolios de proyectos • Conceptualizar, orientar e instrumentar los portafolios de proyectos de la Universidad
La gestión de proyectos (o gerencia de proyectos)	Gestión de la Dinámica Organizacional	Conceptualizar, orientar e instrumentar las etapas del ciclo de gestión de los proyectos
	Unidades académicas y administrativas	Desarrollar las etapas del ciclo de gestión de los proyectos
La cultura de trabajo por proyectos	Gestión de la Dinámica Organizacional	Liderar las estrategias de sensibilización, apropiación y desarrollo de competencias en gestión de proyectos para los servidores universitarios
	Desarrollo del Talento Humano	
	Unidades académicas y administrativas	
La gestión del banco de proyectos	Gestión de la Dinámica Organizacional	Administración del banco de proyectos de inversión
	Vicerrectoría de Docencia	Administración del banco de proyectos de docencia
	Vicerrectoría de Investigación	Administración del banco de proyectos de investigación
	Vicerrectoría de Extensión	Administración del banco de proyectos de extensión
La gestión de los recursos	Dirección de Gestión del Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los portafolios, bancos y proyectos • Brindar la habilitación en términos de recursos en las diferentes etapas de la gestión de los proyectos
	Dirección de Gestión Logística y de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer los recursos logísticos y de infraestructura necesarios para el desarrollo de los portafolios, bancos y proyectos • Brindar la habilitación en términos de recursos en las diferentes etapas de la gestión de los proyectos
	Dirección de Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer los recursos humanos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los portafolios, bancos y proyectos • Brindar la habilitación en términos de recursos en las diferentes etapas de la gestión de los proyectos
La gestión de los programas	Vicerrectoría Administrativa	Establecer los programas clave de desarrollo institucional en los ámbitos académicos y administrativos y gestionar los recursos para su ejecución
	Vicerrectorías académicas de la institución	
	Dirección de Desarrollo Institucional	

Fuente: elaboración propia a partir del BUPP

d) LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

La orientación institucional, normativa y lineamientos en los que se define el enfoque de gestión por proyectos en la Universidad ha sido concebida en diversos documentos institucionales; a continuación se presenta un recuento cronológico de los principales referentes internos:

- Como punto de partida, el artículo 22 del Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994, por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia, establece que *“La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional”*

De igual forma, el literal m del artículo 27 del mismo Estatuto, en el que se definen los objetivos de la Universidad, establece como uno de ellos: *“Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo de un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado”*

- Posteriormente, se formula el Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006 *“La Universidad en el siglo de las luces”*; en éste, se establece como objetivo estratégico: Desarrollar una cultura de planeación, destacándose que *“Se pretende que las unidades académicas y administrativas se apropien de los procesos de planeación, de tal manera que todas sus actividades, programas y proyectos formen parte del plan de desarrollo de la institución. Esto es, la Universidad asume el compromiso de administrar con base en planes y de asignar los recursos de inversión que se correspondan con aquellos”*. Continúa diciendo: *“...se inculcará en las dependencias de la Universidad la llamada cultura del proyecto, ante la cual la Oficina de Planeación orientará procesos de capacitación y asistencia técnica y consolidará su Banco de Proyectos como herramienta indispensable para la asignación y uso eficiente de los recursos”*.
- En 2003, se expide el Reglamento de Planeación³ de la Universidad de Antioquia mediante el Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo en el que se destacan entre otros los siguientes aspectos que dan lugar a afianzar el trabajo en proyectos para la Universidad en el marco planificativo de la institución:

“... El proceso de planeación de la Universidad se caracterizará como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados, con la repetición continua de las siguientes actividades: del ejercicio de planeación emanarán los planes; éstos se materializarán en la ejecución de programas y proyectos; se evaluarán los resultados; y se tomará la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando según los parámetros inicialmente previstos”

“... Para la elaboración de [...] planes, las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central orientarán y concertarán, con las unidades académicas, los programas, los proyectos, los objetivos y las metas que a ellas competieren, de tal forma que se articulen con el Plan de Acción Institucional y garanticen su ejecución”.

“... Las dependencias académicas se comprometerán con sus propios planes de acción. Estos planes se expedirán en el marco de los Planes de Desarrollo Institucional; materializarán éste en

³ El reglamento y los procesos de planeación actualmente son parte del quehacer de la dependencia Gestión de la Dinámica Organizacional adscrita a la Dirección de Desarrollo Institucional

programas, proyectos y objetivos específicos, expresados con indicadores y metas para cada año; y contendrán un plan de financiamiento de los recursos que se requirieren”.

En el citado reglamento, se establecen los principales lineamientos para el desarrollo de la gestión por proyectos, destacándose:

“... Las dependencias académicas y administrativas formularán, presentarán y ejecutarán los proyectos de inversión, y realizarán la programación, el seguimiento, el control y la evaluación de resultados, con la asistencia técnica y las metodologías requeridas por Planeación Nacional, las instituciones de Ciencia y Tecnología, el sector privado o los organismos internacionales, las cuales deberán ser difundidas por la Dirección de Planeación mediante capacitación y manuales”.

- Como parte del diagnóstico para el Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia para el período 2006-2016, *“Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”* se estableció que:

“... Las restricciones financieras, entre otros aspectos, están obligando a los sistemas de educación superior a mejorar los procesos académicos y administrativos y a incrementar la eficiencia y la eficacia. Para tal efecto, es preciso implementar reformas educativas, organizativas y de gestión financiera; desarrollar sistemas de rendición de cuentas; adoptar herramientas gerenciales (planificación estratégica, evaluación de proyectos, dirección por objetivos, gestión por competencias, calidad total y evaluación institucional), e introducir nuevas tecnologías de información a los procesos de gestión”.

Adicionalmente, se identificaron avances, limitaciones y debilidades en la materia para la fecha, destacándose:

Avances:

Aprobación e implementación del Reglamento de Planeación.

Creación y sistematización del Banco Universitario de Programas y Proyectos.

Limitaciones:

Débil cultura de la planeación.

Insuficiente desarrollo en técnicas para la evaluación y control de los resultados.

Debilidades:

Poca experiencia para realizar proyectos interinstitucionales, y entre la universidad, la empresa y El estado.

Débil capacidad institucional para la gestión de recursos de cooperación internacional.

Alta dependencia de fuentes de financiamiento estatales e insuficiente capacidad de gestión para acceder a recursos financieros de otras fuentes.

En torno al marco estratégico definido en el mismo plan se definen las siguientes acciones para la institución en torno al trabajo por proyectos:

Gestionar ante los organismos locales, nacionales e internacionales recursos económicos para financiar proyectos.

Promover en las distintas unidades académicas y administrativas la generación de recursos propios para proyectos de inversión.

e) LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

En la Universidad, actualmente, no se han generado documentos, lineamientos o normativas que refieran el concepto de portafolio de proyectos para la Universidad. Desde la oficina de Gestión de la Dinámica Organizacional de la Dirección de Desarrollo Institucional, se ha conceptualizado frente al tema, estableciéndose que los proyectos en la Universidad se pueden comprender desde dos portafolios:

Portafolio de proyectos académicos: conjunto estructurado de proyectos realizados por docentes e investigadores, con el propósito de producir y reproducir conocimiento científico, técnico, cultivar valores culturales y artísticos, promover la creación y el desarrollo humano integral para el cumplimiento de la misión institucional. Pueden ser de docencia, de investigación o de extensión.

Portafolio de proyectos de inversión (de soporte Institucional): conjunto estructurado de proyectos de carácter operativo y administrativo con el fin de crear las condiciones físicas, de servicios, de equipos, de infraestructura y de logística para el desarrollo de los proyectos académicos.

El portafolio de proyectos académicos se enfoca directamente en la acción misional, mientras que el de inversión es la plataforma para su implementación. El primero, es gestionado por las Vicerrectorías de Docencia, Investigación y Extensión, y el segundo, por Gestión de la Dinámica Organizacional de la Dirección de Desarrollo Institucional.

La gestión de los portafolios de proyectos en la Universidad implica la planeación, ejecución, control y mejora de los conjuntos de proyectos; cada una de estas fases se desarrolla de la siguiente manera:

Fases de la gestión del portafolio	Descripción
Planificación	Se desarrolla a partir de la articulación entre los planes institucionales y los proyectos ⁴
Ejecución, control y mejora	Se desarrollan a partir de la gestión de los bancos de proyectos: banco de proyectos de inversión, banco de proyectos de docencia, banco de proyectos de investigación y banco de proyectos de extensión

f) LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS

Para la Universidad, un programa es entendido como “el conjunto de proyectos con comunidad de propósitos, que se estructuraren con el fin de materializar el Plan de Acción Institucional y los correspondientes planes de acción de las dependencias” (artículo 13 del Reglamento de Planeación).

⁴ En cuanto a la relación entre los procesos de gestión de planes y gestión de proyectos será necesario conocer los resultados del estudio de evaluación de capacidades de planeación en la Universidad, liderado por Gestión de la Dinámica Organizacional.

Algunos programas se encuentran predefinidos por tipo de fuente de financiación y se les asigna recursos en los planes de inversión anualmente. Otros programas se crean de acuerdo con necesidades e intereses institucionales (normalmente, se definen desde la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Desarrollo Institucional para optar a recursos de Estampilla y de devolución del IVA; surgen como respuesta a necesidades institucionales específicas o temas de desarrollo que no fueron contemplados en los planes). Las dependencias académicas y administrativas formulan entonces, proyectos que se enmarcan dentro de dichos programas.

Cabe resaltar que los proyectos que se asocian a los programas no se gestionan a través del aplicativo informático BUPP y por tanto su formulación, programación físico-financiera e informes de resultados se realizan de manera manual a través de formatos. En el sistema BUPP solo se registran dichos programas a manera de reporte, pero no se gestionan sus proyectos y por ende no se evalúa nivel de desempeño mismo de los programas.

Como parte de la estructura del Plan de Acción Institucional 2012-2015 se definieron varios objetivos estratégicos, los cuales se desplegaron en iniciativas estratégicas, algunos de ellos considerados como programas y otros como proyectos, en la tabla 8 se describen.

Tabla 8. Descripción de iniciativas y proyectos del PAI 2012-2015

Objetivo	Cantidad de iniciativas - Programas	Cantidad de proyectos
Contribuir a la mejora del nivel educativo en la región y el país	2	2
Contribuir al desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación	2	13
Contribuir al desarrollo cultural	1	1
Mejorar los programas de formación y capacitación	8	22
Incrementar la producción científica y tecnológica de calidad	3	3
Consolidar el servicio universitario en las regiones	2	2
Fortalecer la interacción Universidad-Sociedad	5	5
Fortalecer los procesos de gestión cultural	9	10
Mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria	3	7
Mejorar la gobernabilidad de la institución	8	8
Mejorar la gestión académico- administrativa	1	2
Incrementar la capacidad instalada	6	12
Mejorar la gestión de la capacidad instalada	16	28

Fuente: sistema *Strategos*

De la revisión del sistema *Strategos* se identifica que:

- En las dependencias de nivel central se tratan de manera indistinta los conceptos de Programas y Proyectos
- De 66 iniciativas se definieron 115 proyectos

- Muchos de los programas no fueron descritos en detalle por lo que no se reconoce si consideran varios proyectos o no
- No es posible identificar claramente cuáles proyectos son académicos y cuáles son de inversión

En las unidades académicas se establecieron planes de acción específicos en los que consideraron también iniciativas estratégicas, algunas como programas y otras como proyectos.

En la tabla 9 se resumen los resultados, junto con la revisión de contenidos de la formulación de iniciativas en el plan de acción de las dependencias, registradas en el sistema Strategos.

Tabla 9. Descripción de iniciativas y proyectos por dependencias a partir de sus planes de acción particulares

Dependencia	Cantidad de objetivos	Cantidad de iniciativas	Cantidad de proyectos	Revisión particular
Corporación académica ambiental	8	12	18	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Corporación Académica Ciencias Básicas Biomédicas	6	3	3	La gran mayoría de objetivos sin iniciativas
Corporación Académica para el Estudio de Patologías Tropicales	5	12	13	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Escuela de Idiomas	7	9	11	Confusión entre programas y proyectos
Escuela de Microbiología	11	9	29	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión entre programas y proyectos • Varios objetivos sin iniciativas
Escuela de Nutrición y Dietética	11	16	42	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Escuela Interamericana de Bibliotecología	11	14	21	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Artes	11	11	21	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Ciencias Agrarias	10	8	21	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión entre programas y proyectos • Varios objetivos sin iniciativas
Facultad de Ciencias Económicas	10	11	12	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	10	7	9	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas y proyectos

Dependencia	Cantidad de objetivos	Cantidad de iniciativas	Cantidad de proyectos	Revisión particular
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	10	15	15	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Comunicaciones	11	8	16	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	10	18	20	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de proyectos • Confusión en el concepto de programa
Facultad de Educación	10	18	22	Confusión en el concepto de programa
Facultad de Enfermería	10	12	19	<ul style="list-style-type: none"> • Varios objetivos sin iniciativas • Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Ingeniería	12	25	47	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión entre programas y actividades diarias • Buena identificación de proyectos (claridad en el concepto)
Facultad de Medicina	10	18	30	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Odontología	11	20	20	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Facultad de Química Farmacéutica	12	24	34	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión en el concepto de programas • Buena identificación de proyectos (claridad en el concepto)
Facultad Nacional de Salud Pública	12	9	19	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión en el concepto de programas • Varios objetivos sin iniciativas
Instituto de Estudios Políticos	6	8	8	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Instituto de Estudios Regionales	11	16	16	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer
Instituto de Filosofía	9	13	13	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión en el concepto de programas • Buena identificación de proyectos • Varios objetivos sin iniciativas
Instituto Universitario de Educación Física y Deportes	9	24	33	Confusión entre programas, proyectos y actividades diarias de su quehacer

Fuente: sistema Strategos

Adicionalmente, desde la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Desarrollo Institucional se han definido otros tipos de programas, por fuente de financiación, que responden a necesidades específicas, son ellos:

Tabla 10. Identificación de programas especiales que hacen parte del banco de proyectos de inversión

Fuente	Nombre del programa ⁵	Responsable
Estampilla	Ude@	Vicerrectoría de Docencia - Facultad de Ingeniería
	Autoevaluación y acreditación	Dirección de Desarrollo Institucional
	Laboratorios e infraestructura para ampliación de cobertura	Dirección de Desarrollo Institucional
	Infraestructura y dotación académica	Dirección de Desarrollo Institucional
	Mejoramiento de la infraestructura física de la Universidad	Dirección de Gestión Logística y de Infraestructura
	Preinversión para la ampliación de la SIU	Vicerrectoría Administrativa
	Dotación de sedes (en especial regionales)	Vicerrectoría Administrativa
IVA	Sistema de comunicaciones	Secretaría General
	Programas de nuevas tecnologías	Dirección de Desarrollo Institucional
	Programas y proyectos prioritarios para la administración central	Vicerrectoría Administrativa
Regalías CREE Externos	Programas para el manejo de proyectos por unidades académicas	

Fuente: BUPP

g) LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS Y DEL BANCO DE PROYECTOS

• Generalidades:

¿Qué es un proyecto de inversión?

De acuerdo con el Reglamento de Planeación (Acuerdo Superior 255 de 2003) se establece que:

“Se entenderá por proyecto de inversión el conjunto de acciones articuladas que exigieren la erogación de recursos, con el fin de resolver un problema o satisfacer una necesidad claramente identificada, en un período determinado.

Inversión es toda erogación que incrementa o conserva el acervo de capital físico o social de la Universidad. Comprende:

Recursos con destino a la construcción, adecuación y conservación de planta física; adquisición de terrenos, edificios, equipos, muebles, enseres, material didáctico, nuevas tecnologías, material bibliográfico, redes de telecomunicaciones e informática, software, herramientas y elementos de laboratorio; estudios de preinversión; programas de gestión ambiental; formación y capacitación de personal; y aportes de capital en entidades o empresas, entre otros” (Artículo 15 del Reglamento de Planeación)

⁵ Estos programas se despliegan en proyectos, que se registran en el sistema de información BUPP, pero en dicho sistema no se hace seguimiento a los programas.

¿Cómo se clasifican los proyectos de inversión?

- Proyectos de dotación de instalaciones universitarias (p.e. aulas, auditorios, oficinas, laboratorios, clínicas, salas de cómputo, bibliotecas, escenarios deportivos, teatro, etc.)
- Proyectos de infraestructura física (compra de terrenos y edificios, nuevas construcciones, adecuaciones o reformas de espacios y mantenimiento)
- Proyecto de desarrollo de software
- Estudios y reestructuraciones organizacionales
- Estudios de adecuaciones administrativas y normativas
- Proyectos de adquisición de equipamiento para docencia e investigación
- Proyectos de adquisición del parque automotor
- Proyectos de redes y telecomunicaciones
- Proyectos de mejoramiento de los procesos de autoevaluación y acreditación (se dispone de una partida presupuestal anual por Estampilla para estos proyectos, los cuales son gestionados directamente por la Vicerrectoría de Docencia)⁶

Nota: las inversiones asociadas con recursos pero que hacen parte de la docencia, la investigación y la extensión se concibe como parte de proyectos académicos

¿Cuáles son las fuentes de financiación de los proyectos de inversión?

En la siguiente tabla se describen cada una de las fuentes de financiación para los proyectos de inversión, destacándose: recursos de Estampilla, Devolución de IVA y Créditos, como las fuentes más representativas.

Tabla 11. Descripción de fuentes de financiación para proyectos de inversión

Fuentes	Descripción
Recursos de Estampilla	<p>La Ordenanza 10 de 1994 por la cual se ordena el uso de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor”, establece que en su artículo 6 que “El producido de la Estampilla se destinará para investigación, inversión y mantenimiento en la planta física, escenarios deportivos, instrumentos musicales, dotación, compra y mantenimiento de equipo, requeridos y necesario para desarrollar en la Universidad de Antioquia nuevas tecnologías en las áreas de biotecnología, nuevos materiales, microelectrónica, informática, sistemas de información; comunicaciones, robótica y dotación de bibliotecas, laboratorios y demás elementos y bienes de infraestructura que requiera el Alma Mater. Parte del recaudo se destinará a investigaciones y cursos en temáticas de género”; de igual forma, el Acuerdo municipal 08 de 1996 por el cual se hace obligatorio el uso de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labores” en todos los contratos que por concepto de bienes y servicios celebre el Municipio de Medellín en su Administración Central y en las Empresas prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios, con un porcentaje de aplicación del 1% del valor del contrato y finalmente, la Ley 1321 del 13 de 2009 autorizó la ampliación de la emisión de la Estampilla Universidad de Antioquia de Cara al tercer Siglo de Labor</p> <p>La distribución de recursos por Estampilla para las vigencias entre 2006 y 2014 se ha realizado a través de las siguientes resoluciones superiores: 1246 del 13 de diciembre de 2005, 1331 del</p>

⁶ En el sistema de proyectos BUPP solo se inscriben este tipo proyectos pero su gestión y administración se realiza en Vicerrectoría de Docencia, con sus propios requisitos y adoptan algunos de los definidos por el banco de proyectos de inversión para proyectos por Estampilla.

Fuentes	Descripción
	<p>28 de noviembre de 2006, 1419 del 27 de noviembre de 2007, 1513 del 25 de noviembre de 2008, 1595 del 24 de noviembre de 2009, 1672 del 30 de noviembre de 2010, 1746 del 29 de noviembre de 2011, 1812 del 10 de diciembre de 2012, 1889 del 26 de noviembre de 2013.</p> <p>De manera específica para la asignación de recursos provenientes de la Estampilla a proyectos que hacen parte del Plan de Desarrollo Institucional en las vigencias entre 2006 y 2014 se ha definido en las resoluciones rectorales: 21889 del 13 de enero de 2006, 23643 del 29 de enero de 2007, 25406 del 14 de diciembre de 2007, 27155 del 11 de diciembre de 2008, 29308 del 16 de diciembre de 2009, 31485 del 16 de diciembre de 2010, 33733 del 20 de diciembre de 2011, Resolución Rectoral 36315 del 22 de enero de 2013, 37653 del 13 de agosto de 2013 y 38139 del 11 de diciembre de 2013⁷</p> <p>Finalmente, mediante la Resolución Rectoral 6044 del 26 de julio de 1995 se establece el procedimiento para la ejecución de recursos provenientes de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labores” y mediante la Ley No 16912 de diciembre de 2013, por la cual se crea la Estampilla Pro Universidad Nacional de Colombia y demás Universidades estatales de Colombia.</p>
Recursos propios de las dependencias	Recursos generados a partir de la generación y prestación de programas, productos y servicios. Dichos recursos ingresan a los fondos especiales
Créditos	<p>Actualmente se manejan créditos con los siguientes organismos:</p> <p>Crédito Findeter: por un monto de \$ 50.000 millones a 10 años, para los siguientes proyectos: Construcción de la Ciudadela Universitaria U. de A. en el Oriente Antioqueño - primera etapa, Construcción de la Sede de Ciencias del Mar en el Municipio de Turbo, Adecuación y restauración de la planta física de la Facultad de Medicina, Construcción del Coliseo de la Universidad de Antioquia y Actualización de la plataforma de cómputo y telecomunicaciones de la Universidad de Antioquia</p> <p>Crédito IDEA: para cubrir diversas deudas de la UdeA y la construcción del bloque 19, por un monto de \$ 19.347 millones a 10 años y \$15.000 millones para la compra del Parque Tecnológico de Antioquia a 9 años</p> <p>Crédito EPM: para la intervención de la red hidrosanitaria de ciudad universitaria y la ciudadela Robledo, por un monto \$ 11.000 millones a 10 años</p>
Recursos de devolución de IVA	<p>Para la asignación de estos recursos para proyectos se deben considerar los acuerdos superiores 291 del 10 de mayo de 2005 por el cual se distribuyen los recursos provenientes de la devolución del IVA y 352 del 29 de enero de 2008 por el cual se reglamenta la distribución de los recursos provenientes de la devolución del IVA. A partir de estas, se han asignado los recursos mediante las siguientes resoluciones rectorales: 26686 del 2 de octubre de 2008, 31184 del 25 de octubre de 2010, 33946 del 7 de febrero de 2012 y 36487 del 13 de febrero de 2013.</p> <p>Mediante la Resolución Rectoral 25874 del 22 de abril de 2008 por medio de la cual se establece el procedimiento para el acceso y la ejecución de los recursos provenientes de la devolución del IVA</p>
Recursos CREE	<p>La reforma tributaria de 2012 (Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012) generó el CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) el cual sustituye las contribuciones parafiscales que actualmente realizan todas la empresas que contratan trabajadores. Este impuesto tendrá como hecho generador la obtención de ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de los sujetos pasivos en el año o periodo gravable. La tarifa del CREE será del 9 % para los años 2013, 2014 y 2015, sin embargo a partir del año 2015 la tarifa será del 8 %. Este porcentaje se distribuirá de la siguiente manera: 2.2 puntos se destinarán al ICBF, 1.4 puntos al SENA y 4.4 puntos al sistema de seguridad social en salud. El punto adicional que será cobrado en los tres primeros años, será destinado en 40 % para financiar las instituciones de educación superior públicas, 30 % para la nivelación de la UPC del régimen subsidiado en salud, y 30 % para la inversión social en el sector agropecuario</p>

⁷ Existen otros actos administrativos que realizan ajustes o adiciones durante las vigencias 2006 a 2014, pero no se enuncian por ser complementarias

Fuentes	Descripción
Recursos de Regalías	Las distribuciones de recursos y requisitos se establecen en la Ley 1530 del 17 de mayo de 2012, Sistema General de Regalías
Recursos de Colciencias y otras fuentes	A partir de la presentación de proyectos a convocatorias propuestas por estas instituciones

Fuente: BUPP

En la siguiente tabla se presenta el contraste entre los tipos de proyectos de inversión y las fuentes de financiación que comúnmente se utilizan.

Tabla 12. Fuentes de financiación versus tipos de proyectos de inversión

Tipos de proyectos Fuente	Proyectos para dotación	Proyectos para Infraestructura	Proyectos para TIC	Proyectos para estudios	Proyectos para adquisición de equipos investigación	Proyectos para conservación del patrimonio histórico, artístico, arquitectónico y cultural de la U.
Estampilla	X+	X+	X		X	X+
Propios	X+	X				
Créditos	X	X+				
IVA	X		X+	X+		X
CREE	X					
Regalías	X				X	
Colciencias y otras fuentes externas	X				X+	

X+: las fuentes tienen mayor incidencia

En el Reglamento de Planeación se establece que “...los proyectos de inversión de la Universidad, cualquiera fuere la fuente de financiación, sea ésta interna o externa, nacional o internacional, se tendrán que registrar en el Banco Universitario de Programas y Proyectos, antes de iniciar la gestión de recursos. Los ordenadores del gasto de los proyectos serán los responsables de solicitar dicho registro”.

- **Descripción del banco de proyectos**

¿Cuál es el marco normativo para el banco?

En primera instancia, debe considerarse que en la Universidad el concepto de Banco de Proyectos, se encuentra regulado a partir del Acuerdo Superior 255 de 2003 (Reglamento de Planeación), así:

“... El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión se erigirá como un apoyo fundamental para el proceso de planeación. Se define como la instancia que registrará los programas y proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente, y que fueren susceptibles de ser financiados, en la medida en que muestren coherencia con los planes de acción: el Institucional y los de las unidades académicas”

En la normativa no se establecen diferencias entre proyectos académicos y proyectos de soporte; ambos hacen parte de proyectos de inversión. No obstante, la realidad ha demostrado que en la Universidad sí se presentan y se asumen múltiples bancos de proyectos, tanto para los ámbitos académicos como para los administrativos, acorde con los conceptos de portafolios referidos anteriormente.

La gestión del banco de proyectos, en la misma norma, se concibe así:

“... El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión estará a cargo del director de la Oficina de Planeación, quien contará con la asistencia de los expertos de la Oficina en proyectos

En la actualidad, la gestión del banco de proyectos administrativos (de soporte o de inversión) se realiza por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional, pero la gestión de los bancos de proyectos académicos se realiza desde las vicerrectorías académicas de la institución.

... En el proceso de registro de proyectos en el Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión, se distinguirán las siguientes etapas: convocatoria, recepción, radicación y registro

Para los proyectos académicos se siguen estas etapas (específicamente para proyectos de investigación y extensión), pero para los proyectos de soporte o de inversión solo se conciben actualmente las etapas de recepción, radicación y registro.

Dado el alcance de este trabajo, a continuación se presentará la descripción de la forma como se administra el banco de proyectos de soporte (de inversión) a partir de las entrevistas realizadas con la servidora responsable de su administración en Gestión de la Dinámica Organizacional.

¿Qué es el banco de proyectos?

El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión (BUPP) se erigirá como un apoyo fundamental para el proceso de planeación. Se define como la instancia que registrará los programas y proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente, y que fueren susceptibles de ser financiados, en la medida en que muestren coherencia con los planes de acción: el Institucional y los de las unidades académicas.

El BUPP estará a cargo del director de la Oficina de Planeación (actualmente, Director de Desarrollo Institucional), quien contará con la asistencia de los expertos de la Oficina en proyectos (actualmente adscrita a Gestión de la Dinámica Organizacional), (artículo 18 del Reglamento de Planeación).

En el banco se registran los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados por Estampilla, IVA, recursos CREE y otras fuentes universitarias.

¿Cómo se clasifican los proyectos en el banco?

Se clasifican por fuentes de financiación y por destinación (apoyo a la docencia, investigación, extensión, bienestar o para la gestión administrativa –proyectos de inversión-).

¿Cuáles son los componentes del banco de proyectos de inversión?

En la tabla 13 se caracterizan cada uno de los componentes.

Tabla 13. Descripción de componentes del banco de proyectos

Componentes	Descripción	Situación actual
Legal	Marco regulatorio del banco, los tipos de programas o proyectos que se gestionan y la fuentes de financiación	La normativa de referencia es: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 152 del 15 de julio de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo • Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994, Estatuto General • Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, Reglamento de Planeación
Asistencia técnica y capacitación	Acompañamiento a las unidades académicas y administrativas para la formulación, programación físico-financiera e informes de resultados	La asistencia se brinda a partir de actividades de capacitación para el personal docente y administrativo y la participación en actividades de inducción del personal (posteriormente se analizará en detalle)
Metodologías y procedimientos	Documentación guía para la formulación y gestión de los proyectos	Se dispone de la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> – Plantillas de actos administrativos – Formato de metodología para la formulación de proyectos 2013, definida por el equipo de Gestión de la Dinámica Organizacional para los proyectos de inversión presentados en la Universidad – Ficha para las inversiones menores de 50 salarios mínimos legales vigentes – Formato para informes de resultados de proyectos – Formato para la programación físico-financiera de proyectos – Documentación del proceso de gestión de proyectos – Manual de usuario para el sistema de información BUPP (Banco Universitario de Programas y Proyectos)
Sistema de información	Aplicativo informático para el soporte de las diferentes etapas de la gestión de los proyectos, a saber: inscripción, concepto, registro, asignación de recursos, programación físico-financiera, movimiento presupuestal, informes de resultados y liquidación	La Universidad dispone de un sistema de información institucional denominado BUPP (Banco Universitario de Programas y Proyectos); aplicativo informático en el esquema cliente-servidor; desarrollado internamente por Gestión Informática y administrado por Gestión de la Dinámica Organizacional, con permisos de acceso en todas las unidades académicas y administrativas. De igual forma, se posee acceso de manera centralizada en Gestión de la Dinámica Organizacional a una versión del Software MGA y el manual de procedimientos para el manejo del aplicativo

¿Cuál es la estructura organizativa para la gestión de proyectos de inversión y del banco?

En la administración central el banco de proyectos es administrado desde la oficina de Gestión de la Dinámica Organizacional en el marco del proceso de “Gestión de proyectos”, con interacciones parciales con otros procesos: gestión de planes y gestión de la evaluación, tal como se muestra en la figura 3.

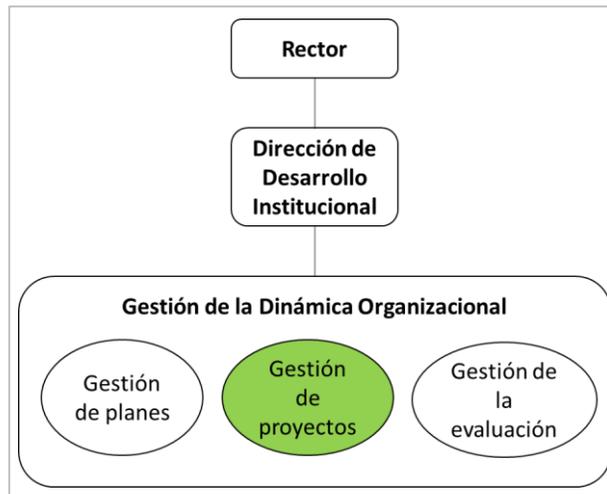


Figura 3. Representación del esquema organizativo para la gestión del banco de proyectos
Fuente: estructura organizacional MP DI- Procesos ejecutables

En términos de operación del banco de proyectos, la estructura organizativa se presenta en la siguiente figura. Se destaca que los proyectos de inversión que se formulan desde las diferentes instancias académicas y administrativas se canalizan a través del banco de proyectos, pero la relación con el proceso de Gestión de Planes es limitado (solo se limita a identificar los proyectos por temas estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional) y es baja el nivel de vinculación con el proceso de Gestión de la Evaluación, como se observa en la figura 4.

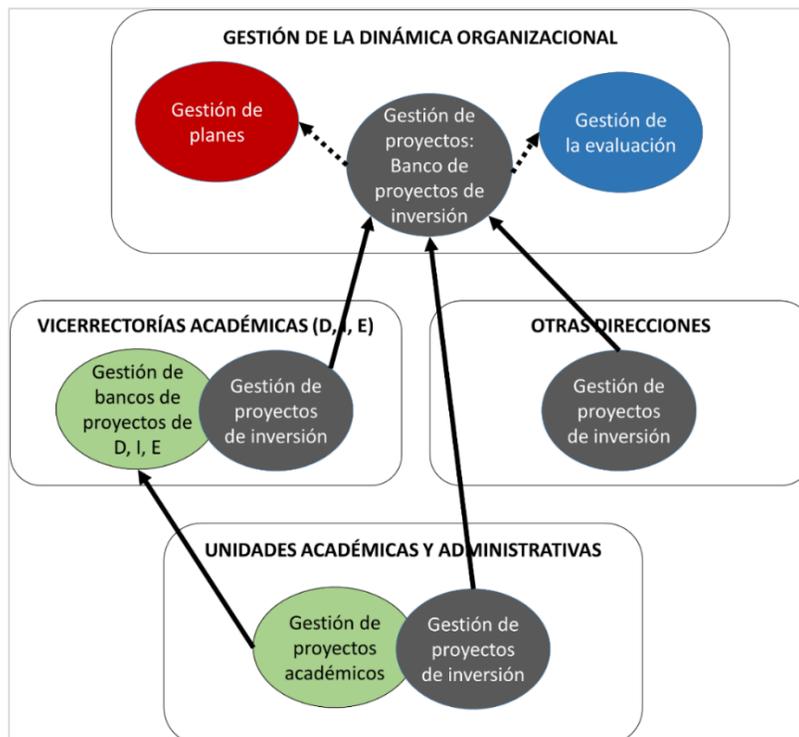
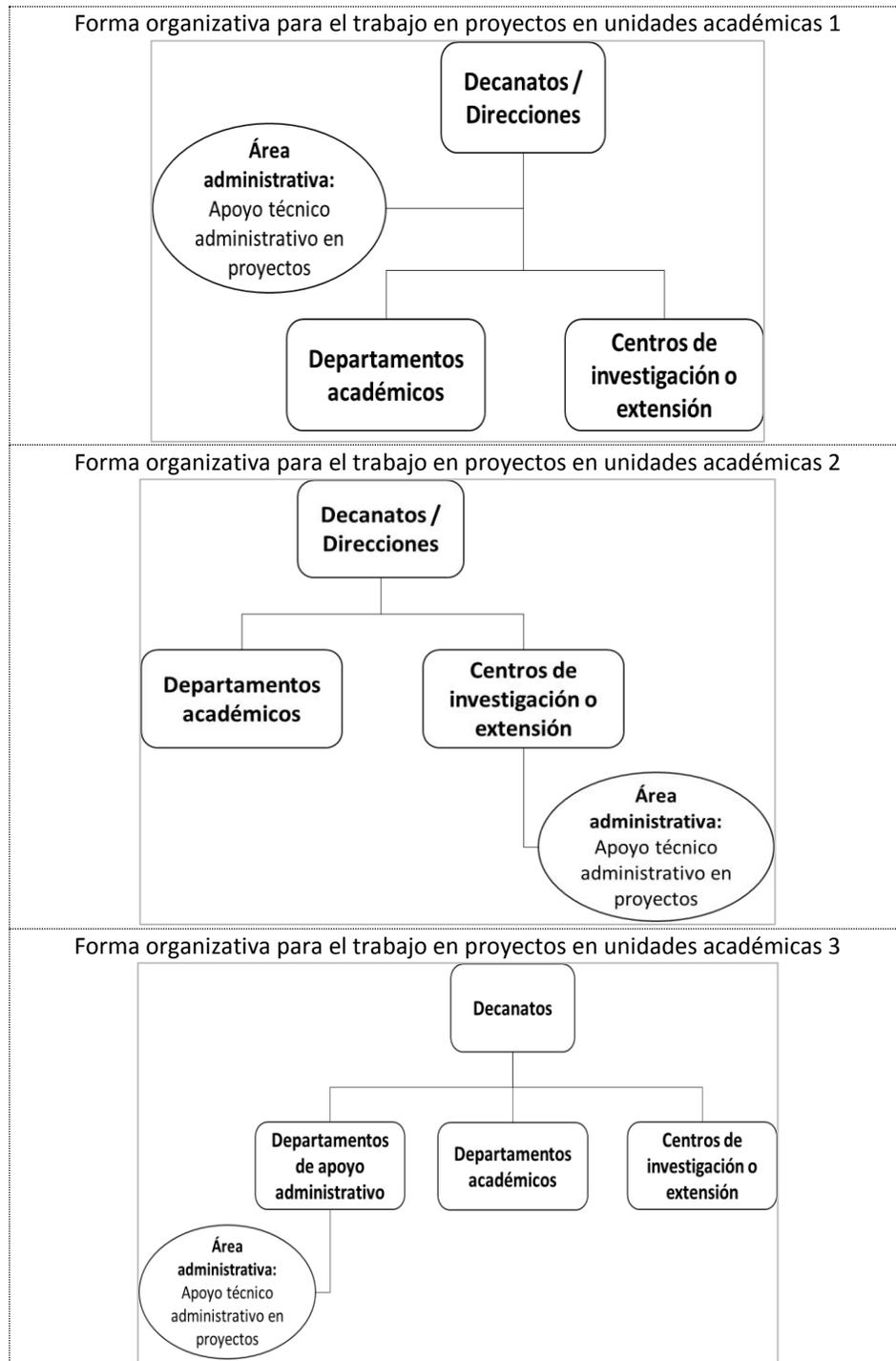


Figura 4. Representación del esquema de organizativo para la gestión del banco de proyectos
Fuente: elaboración propia a partir de los trabajos de campo de Gestión de la Arquitectura de Procesos

En las unidades académicas no existe una estructura organizativa única ni formal para la gestión de los proyectos de inversión; estas se organizan dependiendo de su estructura, reglas propias y tamaño, a continuación se representan las formas comunes de organización para la gestión de los proyectos, tal como se representa en los siguientes esquemas.



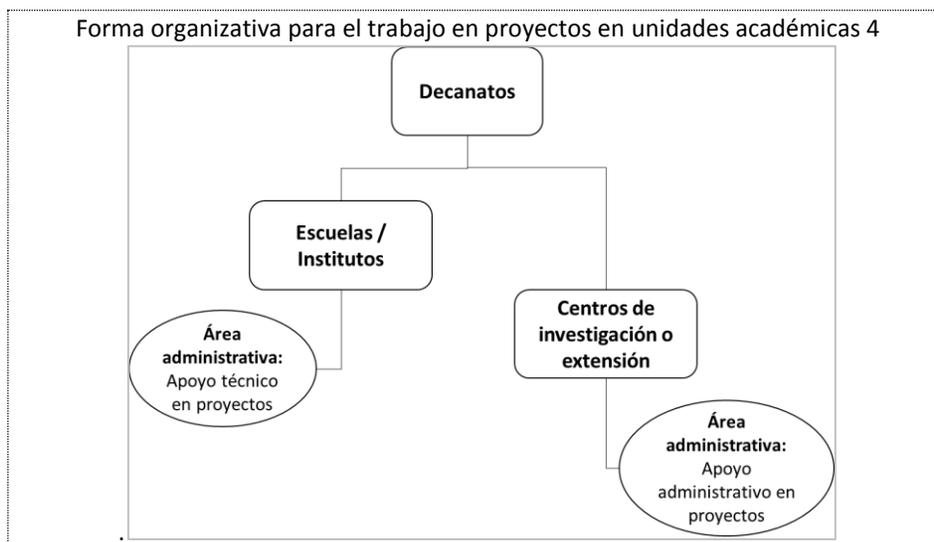


Figura 5. Representación del esquema organizativo para la gestión de proyectos en las unidades académicas
Fuente: Organigramas de unidades académicas y trabajo de campo del Gestión de la Arquitectura de Procesos

¿Quiénes participan en la gestión del banco de proyectos de inversión?

En la siguiente tabla, se presentan los principales actores que participan en la gestión de los proyectos de inversión en la Universidad, junto con sus responsabilidades.

Tabla 14. Identificación de actores para la gestión de proyectos de inversión

Actores	Responsabilidad(es) básica(s)
Gestión de la Dinámica Organizacional: coordinador y 2 analistas de proyectos ⁸	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión y administración del banco de proyectos – Asistencia técnica y documental – Apoyo en la gestión de recursos para la financiación de proyectos
Director de Desarrollo Institucional	<p>Las responsabilidades están consagradas en el artículo 17 del Reglamento de Planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conceptuar, en el marco del Plan de Desarrollo y del Plan de Acción Institucional, sobre la asignación de recursos para proyectos de inversión. – Conceptuar ante el Rector sobre la viabilidad, elegibilidad y prioridad de los proyectos de inversión, apoyándose en las consideraciones técnicas de los expertos en proyectos de la Oficina de Planeación, y de otros evaluadores que, según los criterios y requisitos que fijaren las convocatorias, y la naturaleza, la complejidad y el monto del costo de los proyectos, podrán ser de la Universidad o externos a ella. – Efectuar la gestión de proyectos, para hacerlos viables o sinérgicos con otros proyectos de la sociedad. – Realizar las convocatorias para que las dependencias presenten programas y proyectos de inversión, que concursen en los procesos de asignación de recursos que avalare la Institución, de conformidad con las orientaciones de la Rectoría.

⁸ Estos analistas son empleados cuyo perfil se encuentra definido en el Manual de Responsabilidades y Competencias, en la ficha 2212 correspondiente al empleo Profesional Especializado 3 - (Analista de proyectos institucionales)

Actores	Responsabilidad(es) básica(s)
	<ul style="list-style-type: none"> – Proporcionar metodologías, asesoría, capacitación y asistencia técnica a las dependencias para la formulación, la ejecución y la evaluación de proyectos de inversión. – Evaluar los proyectos de inversión, y registrar aquellos que declare viables. – Aprobar la programación físico-financiera de los proyectos, y recomendar los ajustes a que hubiere lugar en aquella. – Mantener actualizada la base de datos de los proyectos registrados. – Las demás que le delegare el Rector.
Gestión Informática: 1 analista de sistemas	Desarrollo y soporte informático para el aplicativo BUPP
Vicerrector Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> – Autorización en la disponibilidad de inversiones y recursos – Apoyo en la gestión financiera del banco –proyecciones de recaudos, formulación de planes de inversión y desembolso-
Sección de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> – Matricula de proyectos en el sistema presupuestal – Asignación de disponibilidades presupuestales para proyectos durante su ejecución – Generación de informes de ejecución presupuestal – Generación de informes de liquidación de proyectos
Unidades académicas y administrativas	Gestión del ciclo de vida de los proyectos

¿Cuáles son las etapas o flujos de la gestión de los proyectos y del banco de proyectos de inversión?

El ciclo de gestión de los proyectos de inversión en la Universidad tiene dos iniciadores: por un lado, los procesos de gestión de planes de desarrollo, de acción y de dependencia, que dan lugar a los temas, objetivos e iniciativas estratégicas que se materializarán a partir de proyectos y por otro lado, los procesos de presupuestación y viabilización de recursos financieros para los proyectos de acuerdo con las fuentes de financiación establecidas. Posteriormente, las dependencias académicas y administrativas como responsables del ciclo de vida de cada uno de los proyectos: los formulan, los ejecutan, les hacen seguimiento y los cierran y liquidan; durante estas fases, Gestión de la Dinámica Organizacional, presta el servicio de asesoría y acompañamiento a los usuarios, administra el aplicativo informático BUPP, verifica el cumplimiento de criterios y requisitos para los proyectos y genera aprobaciones y validaciones en las diferentes fases. En la siguiente figura se representan las diferentes etapas del flujo de operación de los proyectos en el banco.

Convenciones para la figura 6:



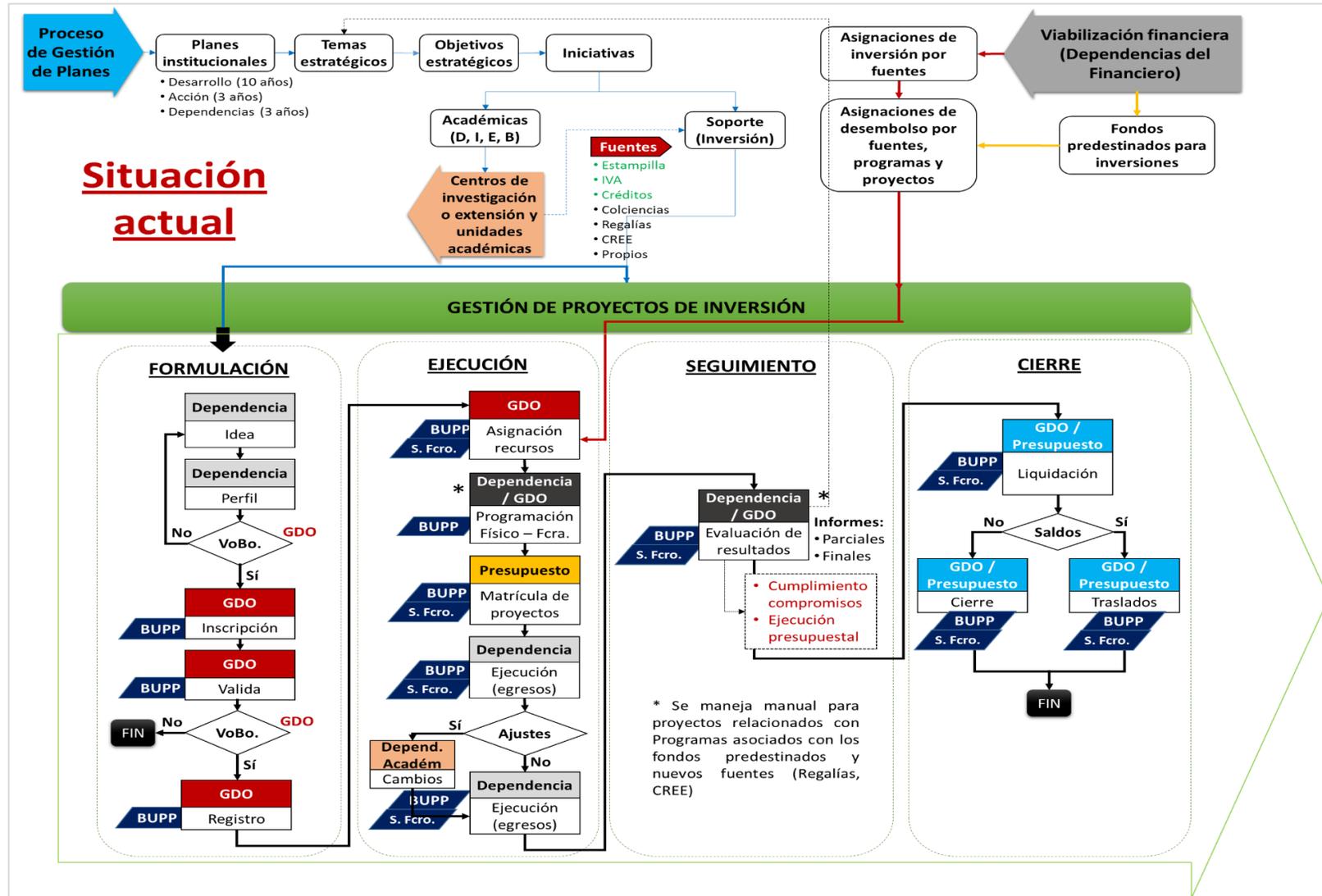


Figura 6. Representación del esquema de operación general de la gestión de proyectos de inversión
 Fuente: elaboración propia

La descripción de las etapas específicas de la gestión del banco de proyectos de inversión se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos

Etapas	Descripción	Inicia	Termina
Inversiones	Determinación de los recursos disponibles para proyectos por distintas fuentes	Recursos disponibles Proyecciones financieras Presupuestos	Asignaciones de inversiones a través de actos administrativos
Inscripción	Se describen los datos básicos de los proyectos y las fuentes de financiación	Asignaciones de inversiones Recepción de los proyectos documentados en las fichas de la metodología de proyectos	Asignación de un número de inscripción en el sistema BUPP
Revisión (Visto bueno)	Contraste con criterios de viabilidad técnica-financiera de los proyectos	Proyecto inscrito en el sistema BUPP	Registro de viabilidad en el sistema BUPP
Registro	Vínculo de los proyectos inscritos con el plan de desarrollo institucional y la clasificación de los mismos en términos presupuestales (p.e. para infraestructura, para dotación, etc.)	Proyectos viabilizados	Aprobación de la fase de registro del proyecto en el sistema de BUPP
Asignación de recursos	Asignación de montos (recursos financieros) aprobados para los proyectos	Proyectos registrados en el sistema BUPP Resolución rectoral por la cual se asignan recursos para proyectos dependiendo de las fuentes de financiación	Registro de recursos asignados en el sistema BUPP (código y montos para proyectos)
Programación físico-financiera	Registro por parte de los usuarios de los objetivos y compromisos de los proyectos, y el desglose de los componentes o actividades en las que se consumirán los recursos asignados	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones rectorales por las cuales se asignan recursos para proyectos, dependiendo de las fuentes de financiación Resoluciones administrativas (p.e. de Desarrollo Institucional o Vicerrectoría Administrativa) para programas y proyectos específicos (p.e. temas de interés institucional o prioridades institucionales)⁹ Plan de desembolsos 	Visto bueno de la programación en el sistema BUPP por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional para proyectos Visto bueno en el formato de programación físico-financiera para programas ¹⁰
Movimiento presupuestal	Captura que se hace desde el sistema de presupuesto para los proyectos, de modo que pueda habilitar a los usuarios para iniciar los trámites de ejecución de los mismos y	Visto bueno de la programación físico-financiera	Matrícula de los proyectos en el sistema de presupuesto

⁹ Normalmente, se utilizan para temas desarrollados por instancias de nivel central

¹⁰ El sistema BUPP no posee desarrollos específicos para las etapas de programación físico-financiera e informes de resultados para los múltiples proyectos que se desprenden de un programa; el sistema posibilita para los programas la ejecución de las demás etapas.

Etapas	Descripción	Inicia	Termina
	hacer el monitoreo de su ejecución presupuestal		
Informes de resultados	Presentación del informe de ejecución presupuestal y de cumplimiento de compromisos (puede ser parcial o final)	Proyectos matriculados en el sistema de presupuesto	Registro de avance o final de ejecución de los proyectos en el sistema BUPP Visto bueno de los ordenadores de gasto (para informes finales) Informe impreso de resultados (de avance o final) para proyectos vinculados a programas y Visto bueno de responsables y ordenadores de gasto (para informes finales)
Liquidación ¹¹	Es el cierre del ciclo de los proyectos; implica el cruce de cuentas de las partidas presupuestales de los proyectos	Informe final de resultados Certificado de ejecución presupuestal y de disponibilidad de recursos para los proyectos, por parte de presupuesto	Resoluciones rectorales de liquidación de proyectos y traslados de saldos disponibles Registros de liquidación de programas y proyectos en el sistema BUPP

De igual manera, en la siguiente tabla se identifica la documentación y soporte tecnológico existente aplicable en cada una de las etapas:

Tabla 16. Descripción de documentación para etapas de la gestión del banco de proyectos

Etapas de la gestión de los proyectos en el banco	Documentación asociada	Soporte informático
Inversiones	Plantillas para acuerdos superiores y resoluciones rectorales para planes de inversión	No aplica
Inscripción	– Formato de metodología para la formulación de proyectos 2013, definida por el equipo de Gestión de la Dinámica Organizacional – Ficha para las inversiones menores de 50 salarios mínimos legales vigentes	Módulos de soporte del sistema BUPP
Revisión	Documento con criterios de viabilidad	
Registro	No se dispone	
Asignación de recursos	Plantillas para resoluciones rectorales y administrativas	
Programación físico-financiera	Formato de programación físico-financiera para proyectos vinculados a programas	

¹¹ En los artículos 35 y 36 del Reglamento de Planeación se establece que:

Artículo 35. A más tardar el primero de septiembre de cada año, los ordenadores del gasto remitirán, a la Oficina de Planeación, los informes de liquidación y de resultados de los proyectos de inversión cuyos recursos debieron ser ejecutados en su totalidad durante el año anterior. Este será un requisito para la asignación de nuevos recursos para proyectos de la dependencia.

Artículo 36. La Rectoría podrá ordenar la liquidación de los proyectos que no hubieren sido ejecutados en el tiempo programado, y trasladar los recursos disponibles a otros proyectos vitales para el desarrollo de la Institución.

Etapas de la gestión de los proyectos en el banco	Documentación asociada	Soporte informático
Movimiento presupuestal	No se dispone	
Informes de resultados	Formato de informe de resultados para proyectos vinculados a programas	
Liquidación	Plantillas para resoluciones rectorales	

Las etapas del ciclo de gestión de proyectos de inversión en el banco presenta leves variaciones dependiendo de las fuentes de financiación que se utilicen; a continuación se describen dichas etapas para proyectos financiados por recursos de Estampilla y de devolución de IVA (que son dos de las principales fuentes; ver tablas 18 y 19).

Tabla 17. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por Estampilla

Etapas generales	Inicia	Termina
Establecimiento del plan de inversiones	Identificar de los programas, proyectos, y el servicio de la deuda para la vigencia	Resoluciones del Consejo Superior Universitario y del Rector para las asignaciones de recursos
Establecimiento del plan de desembolsos	Resoluciones del Consejo Superior Universitario y del Rector para las asignaciones de recursos	Resolución de Vice administrativa por la cual se autoriza el plan de desembolsos
Formulación de proyectos	Identificación de iniciativas de los planes o de necesidades y problemáticas de las dependencias	Documento escrito con la formulación del proyecto (usan el formato de metodología para la formulación de proyectos)
Viabilidad de los proyectos	Documento escrito con la formulación del proyecto (usan el formato de metodología para la formulación de proyectos)	Registro del proyecto en BUPP
Asignación de recursos para proyectos	Registro del proyecto en BUPP	<ul style="list-style-type: none"> Resolución Rectoral para la asignación de recursos Resolución de DI para la delegación del gasto y la asignación de recursos para atender necesidades especiales en las dependencias de acuerdo con fondos previamente establecidos. Asignación de recursos en el BUPP
Programación físico-financiera de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de recursos en el BUPP Aprobación del plan de desembolsos para el proyecto a través del BUPP 	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del BUPP
Apropiación presupuestal	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del BUPP	<ul style="list-style-type: none"> Matrícula del proyecto en el sistema presupuestal Registro automático en el BUPP
Ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Matrícula del proyecto en el sistema presupuestal Recepción del CRP 	Informes finales de los proyectos a través del BUPP
Seguimiento y monitoreo de proyectos	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del sistema BUPP	Informes parciales o finales de los proyectos a través del BUPP
Liquidación y cierre de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Relación de proyectos que finalizaron 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución rectoral de liquidación de los proyectos

Etapas generales	Inicia	Termina
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de estado presupuestal o ejecución financiera de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de liquidación en el sistema BUPP

Tabla 18. Descripción de etapas generales de la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por devolución de IVA

Etapas generales	Inicia	Termina
Establecimiento del plan de inversiones	Identificar de los programas, proyectos y prioridades institucionales para la vigencia	Resolución del Rector para la asignación de recursos
Establecimiento del plan de desembolsos	Resolución del Rector para la asignación de recursos	Resolución de Vice administrativa por la cual se autoriza el plan de desembolsos
Formulación de proyectos	Identificación de iniciativas de los planes o de necesidades y problemáticas de las dependencias	Documento escrito con la formulación del proyecto (usan el formato de metodología para la formulación de proyectos)
Viabilidad de los proyectos	Documento escrito con la formulación del proyecto (usan el formato de metodología para la formulación de proyectos)	Registro del proyecto en BUPP
Asignación de recursos para proyectos	Registro del proyecto en BUPP	<ul style="list-style-type: none"> Resolución Rectoral para la distribución de recursos Resolución de Desarrollo Institucional o de Vice administrativa para la delegación de recursos para atender necesidades especiales en las dependencias de acuerdo con asignaciones previamente establecidos Asignación de recursos en el BUPP
Programación físico-financiera de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de recursos en el BUPP Aprobación del plan de desembolsos para el proyecto a través del BUPP 	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del BUPP
Apropiación presupuestal	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del BUPP	<ul style="list-style-type: none"> Matrícula del proyecto en el sistema presupuestal Registro automático en el BUPP
Ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Matrícula del proyecto en el sistema presupuestal Recepción del CRP 	Informes finales de los proyectos a través del BUPP
Seguimiento y monitoreo de proyectos	Aprobación de la programación por parte de Gestión de la Dinámica Organizacional a través del sistema BUPP	Informes parciales o finales de los proyectos a través del BUPP
Liquidación y cierre de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Relación de proyectos que finalizaron Solicitud de estado presupuestal o ejecución financiera de los proyectos a la Sección de presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de ajustes presupuestales Reasignación de recursos para otros proyectos (dentro de la vigencia)

De igual manera, dependiendo de las fuentes de financiación, la participación de actores varía como se ve en las tablas 19 a 22, a continuación:

Tabla 19. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos de Estampilla:

Instancias /Actores	Formulación del plan de inversiones	Formulación del plan de desembolsos	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos	Liquidación y cierre de proyectos
Dependencias académicas y administrativas			X			X		X	X	X	
Gestión de la Dinámica Organizacional	X	X		X	X	X			X		X
Director de Desarrollo Institucional	X				X						
Vicerrector Administrativo	X	X									
Sección de Presupuesto	X						X	X			X
Rector	X										X
Consejo Superior	X										
Dependencias de apoyo admin								X			

Tabla 20. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos de devolución de IVA:

Instancias /Actores	Formulación del plan de inversiones	Formulación del plan de desembolsos	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos
Biblioteca, Museo, Sistema de Comunicaciones, Informática y áreas o temas prioritarios para la institución			X			X		X	X	X

Instancias /Actores	Formulación del plan de inversiones	Formulación del plan de desembolsos	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos
Gestión de la Dinámica Organizacional	X	X	X	XX (independencia con los propios proyectos)		XX		X	XX	X
Director de Desarrollo Institucional	X				X					
Vicerrector Administrativo	X	X								
Sección de Presupuesto	X						X			
Rector	X									
Dependencias de apoyo admin								X		

Tabla 21. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos CREE

Instancias /Actores	Formulación del plan de inversiones	Formulación del plan de desembolsos	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos	Liquidación y cierre de proyectos
Dependencias académicas y administrativas			X			X		X	X	X	
Gestión de la Dinámica Organizacional	X			X					X		X
Director de Desarrollo Institucional	x										
Vicerrector Administrativo	X	X			X						
Sección de Presupuesto	X				X		X				X
Rector	X										
Consejo Superior	X										

Instancias /Actores	Formulación del plan de inversiones	Formulación del plan de desembolsos	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos	Liquidación y cierre de proyectos
Dependencias de apoyo administrativo								X			

Tabla 22. Descripción de actores en la gestión del banco de proyectos para proyectos financiados por recursos CREE propios de las dependencias¹²

Instancias /Actores	Formulación de proyectos	Viabilidad de los proyectos	Asignación de recursos para proyectos	Programación físico-financiera de proyectos	Apropiación presupuestal	Ejecución de proyectos	Seguimiento y monitoreo de proyectos	Informe final de proyectos	Liquidación y cierre de proyectos
Dependencias académicas y administrativas	X		X			X	X	X	X
Gestión de la Dinámica Organizacional		X							
Sección de Presupuesto			X		X				
Rector					X				
Órganos de gobierno de las dependencias			X						
Dependencias de apoyo admin						X			

¹² Existe mucha variabilidad en la forma como se gestionan este tipo de proyectos, dependen de los montos, los responsables y las temáticas

¿Cuáles son los tiempos para la gestión de los proyectos de inversión en el banco?

- Para la formulación de los planes de inversión (convocatorias): se realizaron hasta 2006
- Para las asignaciones de recursos (planes inversión): anuales normalmente en diciembre (para la última reunión del Consejo Superior Universitario)¹³
- Para las asignaciones de recursos (desembolsos): normalmente al mes siguiente del plan de inversiones
- Para la presentación de proyectos al banco: permanente
- Para la viabilización de proyectos: no se tiene establecido el tiempo
- Para la programación físico-financiera: no se tiene establecido el tiempo
- Para los movimientos presupuestales: no se tiene establecido el tiempo
- Para la ejecución de proyectos: no se tiene establecido el tiempo
- Para los informes de ejecución: no se tiene establecido el tiempo
- Para la liquidación de los proyectos: no se tiene establecido el tiempo. Algunos proyectos (fuente devolución de IVA) no se liquidan

¿Cómo se realiza la evaluación del banco de proyectos de inversión?

Los proyectos de inversión tienen evaluaciones de ejecución en términos de actividades y recursos; no obstante, no se realiza evaluación del banco de proyectos.

En el Reglamento de Planeación se establece que *“... cada proyecto precisará indicadores y metas que permitieren la valoración y la evaluación de avances y logros. Los ordenadores del gasto realizarán el seguimiento y evaluación de los proyectos que estuvieren bajo su responsabilidad. El Rector y las demás instancias universitarias competentes realizarán monitoreos a la ejecución de los proyectos, en cualquier momento, cuando lo consideren necesario”*

¿Cómo se administran los aprendizajes del banco de proyectos?

- No se dispone de módulo en el sistema BUPP para aprendizajes
- Se dispone de información registrada sobre el proceso en la documentación del proceso ejecutable de gestión de proyectos (definido en el marco de la adopción del Mapa Orgánico de Procesos – MOP-)

¿Qué aprendizajes se han obtenido en la gestión del banco de proyectos?

- Reconocimiento de las problemáticas universitarias
- El cuidado que implica el manejo de recursos y las asignaciones presupuestales
- El buen nivel de comunicación con la Sección de Presupuesto
- Conocimiento del flujo del proceso

• **Descripción del ciclo de los proyectos**

¹³ Como parte de la implementación del ERP, el plan de inversión a partir de 2015 se realizará en las fechas de presentación del presupuesto general de la UdeA (normalmente entre septiembre y octubre)

¿Cómo se hace la formulación de los proyectos de inversión en el banco?

Cada dependencia académica o administrativa debe formular el proyecto y documentarlo en la ficha de metodología del banco de proyectos.

¿Cómo se hace la recepción de los proyectos de inversión en el banco?

Se recibe la ficha diligenciada, con un oficio firmado por el ordenador del gasto de la dependencia (decanos y líderes de dependencias administrativas)

¿Cómo se evalúan o viabilizan los proyectos presentados al banco?

Cuando se reciben los proyectos se verifican los siguientes criterios:

- *Articulación con el plan de acción institucional:* que exista un vínculo entre el alcance del proyecto y los objetivos e iniciativas del plan de acción
- *Formulación en la ficha:* que se diligencien todos los campos de la ficha de formulación del proyecto (en cuanto a forma y contenido)
- *Verificación de costos de los proyectos:* que los costos del proyecto posean soportes
- *Verificación de estudios financieros para los proyectos orientados a ventas de servicios:* que el proyecto cuente con flujos de caja, TIR y VPN
- *Avales y cotizaciones:* que junto con el proyecto se cuente con los avales (cartas o certificaciones) de las dependencias responsables, así:

Tipo de proyecto	Tipo de aval	Responsable
Infraestructura física Redes eléctricas	Carta	Gestión Logística y de Infraestructura
Redes de datos e informática	Carta	Gestión Informática
Dotación	Cotizaciones	Dependencias solicitantes

- *Para los proyectos que generen gastos de operación o mantenimiento: que los proyectos presenten un informe de sostenibilidad*

Nota: si los proyectos son de Infraestructura física y redes eléctricas se remiten al Comité de Planta Física quien emitirá un concepto final sobre su viabilidad.

Cabe resaltar que en el Reglamento de Planeación en relación con los recursos financieros establece:

“...la Institución asignará recursos al proyecto que, de conformidad con las recomendaciones del Banco, superare todas las fases de análisis y, en consecuencia, fuere: viable, elegible, de máxima prioridad y cofinanciado”

... Los recursos asignados a los proyectos de inversión serán ejecutados en el período para el cual fueron aprobados, salvo situaciones especiales expresamente autorizadas por el Rector y con el concepto previo del Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión.

... una vez asignados los recursos a los proyectos de inversión, y autorizados los desembolsos, los ordenadores del gasto realizarán la planeación de la ejecución de cada proyecto, lo que incluirá la

programación físico-financiera, diligenciada según la metodología diseñada por el Banco de Programas y Proyectos de Inversión, y la remitirán a la Oficina de Planeación para su aprobación”.

¿Cómo se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los planes institucionales?

En la etapa de formulación: los proyectos referencian las iniciativas estratégicas que se definen en el plan de acción como sustento en las ficha de perfil de los proyectos (asignación nominal en el banco).

En la etapa de registro: se clasifican los proyectos de acuerdo con los temas estratégicos del plan de desarrollo

En la etapa de informe final: se hace un informe de resultados que contrasta los compromisos iniciales y el presupuesto frente a la ejecución

¿Cómo se realiza la articulación entre los proyectos de inversión?

- Los proyectos que se reciben deben venir avalados por el líder superior para evitar redundancias.
- Cuando se presentan proyectos de inversión que apuntan a atender necesidades de carácter institucional desde el banco de proyectos se trasladan a la dependencia central responsable para que canalice las solicitudes y presente un proyecto macro para la institución.

¿Cómo se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los procesos financieros?

Las asignaciones de inversión, por fuentes de financiación, no se realizan con base en los requerimientos de los planes institucionales, sino que corresponden con necesidades previamente establecidas o definidas por la Vicerrectoría Administrativa; por ende, varios de los proyectos de inversión que se formulan no se pueden financiar y algunos lo hacen de manera parcial.

Debe considerarse que en el Reglamento de Planeación se establece que “... *los proyectos registrados en el Banco serán susceptibles de que se les asignaren recursos, total o parcialmente, según la disponibilidad de la fuente de financiamiento a la que se aspire. De todas maneras, las dependencias gestionarán recursos en fuentes de financiación diferentes de las que provee la Universidad*”.

¿Cómo se realiza la evaluación de los planes institucionales en relación con los proyectos de inversión?

En el BUPP no se hace evaluación de gestión de los proyectos en relación con los planes de acción institucionales; los informes que genera solo permiten conocer los proyectos financiados por sector y objetivo estratégicos del PDI.

La evaluación del cumplimiento de las iniciativas del plan de acción institucional se lleva a cabo en el sistema de información *Strategos* del proceso de Gestión de Planes.

Cabe resaltar que en el Reglamento de Planeación se establece: “...*los procesos de evaluación global de los planes de Acción Institucional y de las dependencias académicas se surtirán de los resultados*

del seguimiento y evaluación que, uno a uno, se hará a todos los proyectos que ejecutaren dichos planes. El seguimiento y la evaluación permitirán verificar y conocer el avance y los logros del proyecto, de tal manera que proporcione información suficiente y oportuna para la toma de decisiones, para continuar o corregir la ejecución, y para valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

¿Qué impactos se han evidenciado con la gestión de los proyectos de inversión desde el banco?

Con la provisión de recursos para proyectos de inversión se ha mejorado en gran medida la infraestructura, la dotación de equipamiento y los recursos tecnológicos para la Universidad. En las siguientes tablas se presenta la situación de programas y proyectos, distribuidos por fuentes de financiación, tema estratégico del PDI y dependencias.

Tabla 23. Cantidad de proyectos financiados con recursos de Estampilla, distribuidos por temas estratégicos, tipo y dependencias entre los años 2007 y 2013

Tipo de dependencia	Tema 1: Desarrollo De La Ciencia, La Tecnología Y La Innovación					
	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Estudios	Infraestructura	TIC	Total
Académica	9	3	1	4	8	25
Administrativa			1			1
Total general	9	3	2	4	8	26

Tipo de dependencia	Tema 2: Formación Humanística Y Científica De Excelencia						
	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Estudios	Infraestructura	Material bibliográfico	TIC	Total
Académica	61	8	2	15	2	36	124
Administrativa		1	7	1		3	12
Total general	61	9	9	16	2	39	136

Tipo de dependencia	Tema 3. Interacción universidad - sociedad			Tema 5: Gestión Universitaria					Total general
	Dotación equipos	Eventos	Total	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Infraestructura	TIC	Total	
Académica					1	29	1	31	180
Administrativa	1	1	2	4	1	34	13	52	67
Total general	1	1	2	4	2	63	14	83	247

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

Tabla 24. Cantidad de programas y proyectos financiados con recursos de devolución de IVA, distribuidos por temas estratégicos y tipos entre los años 2008 y 2014

Temas estratégicos	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Estudios	Formación	Infraestructura	Material bibliográfico	No identificado	TIC	Total
Tema 1: desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	2								2

Temas estratégicos	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Estudios	Formación	Infraestructura	Material bibliográfico	No identificado	TIC	Total
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia				1		1			2
Tema 3: interacción universidad sociedad	3	1	7		1	1	2	2	17
Tema 5. Gestión universitaria	1		11	1	2		3	19	37
Total general	6	1	18	2	3	2	5	21	58

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

Nota: todos los programas se gestionan desde dependencias administrativas centrales

Tabla 25. Cantidad de proyectos financiados con recursos propios, distribuidos por temas estratégicos, tipo y dependencias entre los años 2008 y 2013

Tipo dependencia	Tema 2: Formación Humanística Y Científica De Excelencia						Tema 3: Interacción Universidad Sociedad			
	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Infraestructura	TIC	Vehículos	Total	Dotación equipos	Obras artísticas	TIC	Total
Académica	8	2	13	2		25				
Administrativa	1	1	10	4	2	18	2	2	1	5
Total general	9	3	23	6	2	43	2	2	1	5

Tipo dependencia	Tema 5. Gestión universitaria							Total general
	Dotación equipos	Dotación mobiliario	Infraestructura	No identificado	TIC	Vehículos	Total	
Académica	1	1	22	2	2	1	29	54
Administrativa		6	44		17	5	72	95
Total general	1	7	66	2	19	6	101	149

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

Tabla 26. Cantidad de proyectos financiados con recursos CREE, distribuidos por temas estratégicos y tipo para el año 2013

Tema estratégico 5: Gestión Universitaria	
Tipo	Total
Dotación equipos	1
Infraestructura	5
No identificado	2
TIC	2
Total general	10

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

Nota: todos los proyectos son gestionados por dependencias de nivel central

Tabla 27. Cantidad de proyectos financiados con recursos de empréstitos, distribuidos por temas estratégicos, dependencias y tipo para el año 2010

Tema estratégico 5: Gestión Universitaria			
Tipo dependencia	Infraestructura	TIC	Total
Académica	1		1
Administrativa	3	1	4
Total general	4	1	5

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

En suma, la situación general de los proyectos de inversión entre 2007 y 2013 se muestra en las siguientes tablas y figuras:

Tabla 28. Cantidad de programas y proyectos de inversión por tema estratégico y tipo de dependencias responsables hasta 2013

Tipo dependencia	Académica	Administrativa	Total
Tema 1: desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	25	3	28
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia	149	32	181
Tema 3: interacción universidad - sociedad	-	24	24
Tema 5: gestión universitaria	61	175	236
Total	235	234	469

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

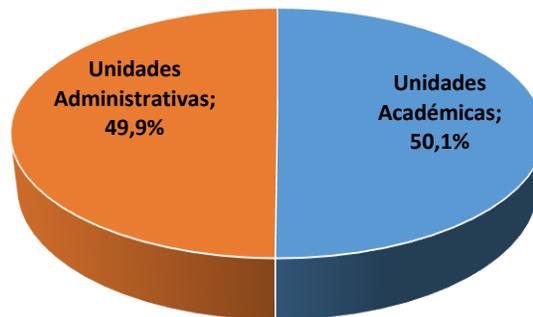


Figura 7. Distribución porcentual de proyectos de inversión por tipo de dependencia hasta 2013

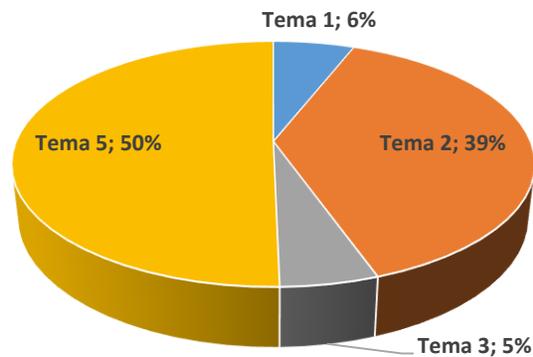


Figura 8. Distribución porcentual de proyectos de inversión por tema estratégico del PDI hasta 2013

Tabla 29. Cantidad de programas y proyectos de inversión por tipo y dependencias responsables hasta 2013

Tipo de proyecto	Unidades Académicas	Unidades Administrativas	Total
Dotación equipos	79	15	94
Dotación mobiliario	15	10	25
Estudios	3	26	29
Infraestructura	84	100	184
TIC	51	62	113
Material bibliográfico	2	2	4
Eventos	0	1	1
Formación	0	2	2
Vehículos	1	7	8
Obras artísticas	0	2	2
No identificado	0	7	7
Total	235	234	469

Fuente: elaboración propia a partir de los reportes BUPP

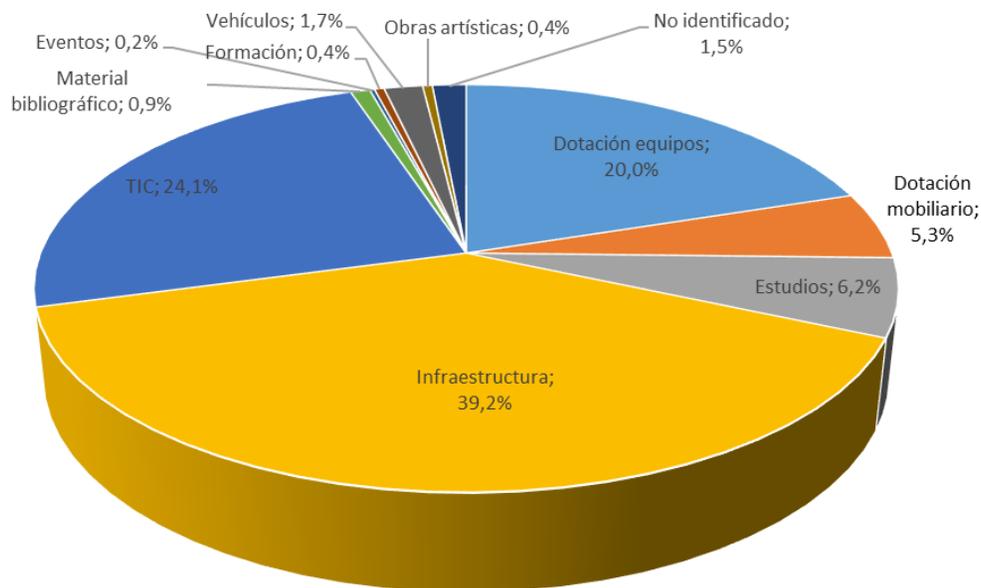


Figura 9. Distribución porcentual por tipo de proyectos de inversión hasta 2013

¿Quiénes participan en la gestión de proyectos en las dependencias?

A partir del *censo de actividades* realizado por la Vicerrectoría Administrativa en 2014 en varias de las unidades académicas y administrativas de las Universidad, se recolectó información de 893 servidores administrativos en diferentes modalidades de vinculación, adscritos a 29 dependencias; de éstos, 300 servidores, adscritos a 27 dependencias, informaron tener participación en actividades

relacionadas con la gestión de los proyectos; en la siguiente tabla se presentan los resultados de dedicación de los servidores de acuerdo con las diferentes actividades de la gestión de proyectos:

Tabla 30. Dedicación de empleados administrativos a actividades de trabajo en proyectos

Dependencias	Etapas del ciclo de gestión de proyectos					
	Ejecución financiera	Formulación	Liquidación	Asesoría y acompañamiento	Ejecución	Total general
Corporación académica para estudio de patologías tropicales	1		1			2
Corporación ambiental	4	2			2	8
Corporación de ciencias básicas biomédicas	1			1	1	3
Escuela de idiomas	7	1		6	1	15
Escuela de microbiología	7	1	1	3	3	15
Escuela de nutrición y dietética	6	3	1	5		15
Escuela interamericana de bibliotecología	1			2		3
Facultad de artes	5	1		2		8
Facultad de ciencias agrarias	6	1				7
Facultad de ciencias económicas	12		1	2		15
Facultad de ciencias exactas y naturales	6	1				7
Facultad de ciencias sociales y humanas	9	1	1			11
Facultad de comunicaciones	10			3	1	14
Facultad de derecho y ciencias políticas	2	1		1	1	5
Facultad de educación	4			1	1	6
Facultad de enfermería	1	1		2		4
Facultad de ingeniería	12	5	2	14	3	36
Facultad de medicina	12		1	19		32
Facultad de odontología	5	3				8
Facultad de química farmacéutica	9			1	1	11
Facultad nacional de salud pública	12	1		9		22
Instituto de estudios políticos	2	1		1	1	5

Dependencias	Etapas del ciclo de gestión de proyectos					
	Ejecución financiera	Formulación	Liquidación	Asesoría y acompañamiento	Ejecución	Total general
Instituto de estudios regionales	3	2				5
Instituto de filosofía	1			1		2
Instituto universitario de educación física y deportes	2			1		3
Vicerrectoría administrativa	6	3	1	9	4	23
Vicerrectoría de investigación	8	2	2	1	2	15
Total general	154	30	11	84	21	300

Fuente: censo de actividades administrativas, Vicerrectoría Administrativa 2014

Al mismo tiempo en el que se reconoció la forma como se gestionan los proyectos de inversión en el banco, se estableció contacto con varias unidades académicas y administrativas con alta dedicación en la formulación de proyectos de esta naturaleza¹⁴ (Facultad de Artes, Facultad de Ingeniería, Facultad Nacional de Salud Pública, Facultad de Medicina, Escuela de Microbiología, Dirección de Regionalización y Dirección de Gestión logística y de Infraestructura), para reconocer la forma como gestionan sus proyectos, así como los recursos y condiciones particulares que usan. En el anexo 3 se presenta la información consolidada de las dependencias entrevistadas; a continuación, se presentan algunas observaciones al respecto:

Sobre la forma como se planifican los proyectos

En la mayoría de las unidades entrevistadas las ideas de proyectos se generan a partir de necesidades específicas definidas por diversos actores dentro de las dependencias. A excepción de una dependencia, no se hacen explícitos procesos de priorización y evaluación de ideas. Normalmente, conciben los proyectos de inversión orientados al desarrollo de la infraestructura física.

Sobre la forma como se formulan los proyectos

En todos los casos se refieren como instrumentos de formulación de proyectos los definidos desde el banco de programas y proyectos BUPP

Sobre la forma como se administran los proyectos

En la mayoría de los casos, la referencia a la administración de proyectos se hace teniendo en cuenta las actividades de ejecución contractual y administrativa de los proyectos; no se evidencia la implementación de técnicas o instrumentos aplicables a esta fase. En algunos casos, no se tiene claridad sobre el sentido de esta fase.

Sobre la forma como se hace la gestión financiera de los proyectos

¹⁴ La identificación de las unidades se hizo teniendo en cuenta la dinámica de trabajo de las mismas frente al banco de programas y proyectos BUPP.

En tres de las dependencias involucradas esta etapa tiene estrecha relación con la gestión de recursos que se realiza a partir del BUPP. En una de las dependencias, se concibe una herramienta informática de soporte (sistema SIGEP para la programación, ejecución, seguimiento y cierre financiero de los proyectos)¹⁵.

Sobre la forma como se hace el seguimiento y evaluación de los proyectos

En varias dependencias, se conciben actividades de seguimiento a la ejecución de proyectos; la inclusión de procesos e informes de interventoría para contratos. En todos los casos, se refiere énfasis en la evaluación del cumplimiento de los proyectos en términos de recursos financieros y compromisos contractuales. En todas se hace alusión a la ausencia de protocolos y mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos. No se evidencia la realización de informes de evaluación de impacto.

Sobre la forma como se gestionan los recursos financieros para los proyectos de inversión

En cuanto a responsables de la gestión de los recursos para los proyectos, normalmente, son los líderes de las dependencias; disponen de instancias internas decisoras para la asignación de los mismos. Las principales fuentes de financiación de proyectos de inversión son recursos propios y recursos de estampilla. No se dispone de montos generales disponibles para proyectos.

Sobre la forma como se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los planes de la dependencia

Se realiza una vinculación nominal entre los proyectos y los objetivos e iniciativas de los planes de desarrollo, de acción y de ordenamiento territorial (se continúa estableciendo una relación importante entre los proyectos de inversión y el desarrollo de la infraestructura física).

Sobre la forma como se realiza la rendición de cuentas de los proyectos de inversión

Se refieren informes internos y para organismos de control, principalmente de seguimiento y ejecución contractuales y financieros. No se evidencian información consolidada de carácter público, ni estrategias de difusión masivas de gestión de proyectos.

Sobre los impactos que se han evidenciado en las dependencias con la gestión de los proyectos de inversión

Los principales impactos positivos, referidos por las dependencias, se asocian con el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica.

Finalmente, en la mayoría de las dependencias, la gestión de los proyectos recae en grupos específicos y recurrentes.

h) LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Para reconocer la forma como se establecen y gestionan los recursos financieros para los proyectos de inversión, se realizó una entrevista con el jefe de la Sección de Presupuesto; a continuación se transcriben las respuestas a las inquietudes planteadas en torno al tema.

¹⁵ Se tiene conocimiento de varias unidades académicas en las que se dispone de la misma herramienta (p.e. Facultad de Ingeniería, Facultad de Medicina, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Sede de Investigación Universitaria...)

¿Qué actividades relacionadas con la gestión de proyectos de inversión se llevan a cabo en su dependencia?

Aprobación Presupuestal.
Inscripción al Sistema de Presupuesto –SIFA.
Viabilización Financiera.
Reportes de ejecución.

¿Existen procedimientos protocolizados?

Dentro de la Implementación que se adelanta del sistema informático ERP, se describió el procedimiento en lo relacionado a la Sección de Presupuesto.

¿Cómo es la articulación con el banco de proyectos de inversión de la Universidad?

Una vez se crea el proyecto en el sistema informático BUPP, se recibe un correo por parte de la funcionaria encargada, el cual indica el código del proyecto y la autorización de crearlo presupuestalmente.

¿En qué forma se hace la distribución de los recursos de inversión? ¿Hay relación con el Plan de Acción Institucional? ¿Pueden existir proyectos que no formaron inicialmente parte del plan de presupuesto anual?

Se distribuye de acuerdo a los recursos disponibles para el Plan de Desarrollo y Acción. Es posible que existan proyectos que inicialmente no fueron contemplados el presupuesto inicial pero que por contratación externa se registran dentro de la vigencia.

¿Qué procedimientos se llevan a cabo para la gestión financiera de un proyecto de inversión?

Expedición de Certificados Presupuestales
Contratación
Registro de las ejecuciones
Reportes financieros.

¿Cómo participa Gestión Financiera en la viabilización de cada proyecto de inversión?

La asignación de recursos, la inscripción presupuestal de cada proyecto en el sistema SIFA, la expedición de certificados y registros presupuestales, la contabilización y pago de la ejecución.

¿Qué tipo de apoyo dan a las unidades administrativas y académicas para la correcta formulación de proyectos en los asuntos presupuestales (inversión, operación e ingresos)?

Son los responsables de la propuesta Técnico-Económica, inscribirlos en el Banco de Proyectos, Iniciar los procesos de ejecución y rendir información. Para aquellos proyectos financiados por fuentes externas a la Universidad son los responsables de la consecución de dichos proyectos a través de participación en convocatorias y la presentación de propuestas.

¿Qué tipo de controles se llevan a la ejecución financiera de un proyecto de inversión?

El sistema presupuestal SIFA, está formulado para que no se expida CDP, si el proyecto no tiene recursos efectivos, igualmente se verifica la disponibilidad por rubro presupuestal registrado en la programación Físico-Financiera del sistema BUPP.

¿Cuál es la situación financiera para los proyectos de inversión?

A partir de la revisión de las fuentes de financiación para proyectos de inversión se identifican las siguientes asignaciones en el marco del actual Plan de Desarrollo Institucional.

La asignación de recursos de Estampilla para programas y proyectos de inversión ha sido:

Tabla 31. Asignación de recursos estampilla 2007-2013
 (Valores en millones de pesos)

Temas estratégicos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
Tema 1: desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	1.917							1.917
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia		3.006	2.759	1.845	2.257	1.683	3.734	15.283
Tema 3. Interacción universidad - sociedad	200		100					300
Tema 5: gestión universitaria	13.082	19.005	7.641	6.069	8.885	14.578	10.719	79.978
Total general	15.200	22.011	10.500	7.913	11.142	16.261	14.452	97.478

Fuente: BUPP

La asignación de recursos de devolución de IVA para programas y proyectos a partir de los actos administrativos institucionales para desembolsos de recursos se presenta en la siguiente tabla. La asignación de recursos para proyectos de inversión por esta fuente asciende al 85%.

Tabla 32. Asignación de recursos IVA 2009-2013
 (Valores en millones de pesos)

Temas estratégicos	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
Tema 1: desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	586	800	800	500	420	3.106	7%
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia	1.750	1.700	1.000	1.800	1.400	7.650	18%
Tema 3: interacción universidad sociedad	1.170	1.240	980	1.686	1.510	6.586	15%

Temas estratégicos	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
Tema 5. Gestión universitaria	2.974	5.160	5.720	5.391	6.170	25.415	59%
Totales	6.480	8.900	8.500	9.377	9.500	42.757	100%

Fuente: BUPP

La asignación de recursos propios de las dependencias para proyectos de inversión ha sido:

Tabla 33. Asignación de recursos propios para proyectos de inversión 2008-2013
 (Valores en millones de pesos)

Temas estratégicos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	%
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia	943	874	6.683	78	316	326	9.220	15%
Tema 3: interacción universidad sociedad	0	0	0	0	790	0	790	1%
Tema 5. Gestión universitaria	5.048	11.325	0	2.706	4.051	28.277	51.407	84%
Totales	5.991	12.200	6.683	2.784	5.157	28.603	61.417	100%

Fuente: BUPP

De igual forma, por empréstitos se obtuvieron recursos por 50.000 millones de pesos en 2010 para proyectos que hacen parte del tema estratégico 5 del plan de desarrollo institucional. También por recursos CREE para el tema estratégico 5 se asignó en 2013 un monto de 5.662 millones de pesos para proyectos de inversión.

En suma, los recursos asignados por temas estratégicos y fuentes para proyectos de inversión hasta 2013 han sido:

Tabla 34. Asignación de recursos por diferentes fuentes de financiación para proyectos de inversión entre 2007 y 2013
 (Valores en millones de pesos)

Temas estratégicos	Estampilla	Devolución de IVA	Recursos propios	Empréstitos	CREE	Total
Tema 1: desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	1.917	3.106				5.023
Tema 2: formación humanística y científica de excelencia	15.283	7.650	9.220			32.153
Tema 3: interacción universidad sociedad	300	6.586	790			7.676
Tema 5. Gestión universitaria	79.978	25.415	51.407	50.000	5.662	212.462
Totales	97.478	42.757	61.417	50.000	5.662	257.314

Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP

En las siguientes figuras se presentan las distribuciones porcentuales por fuentes y por temas estratégicos consolidados hasta 2013.

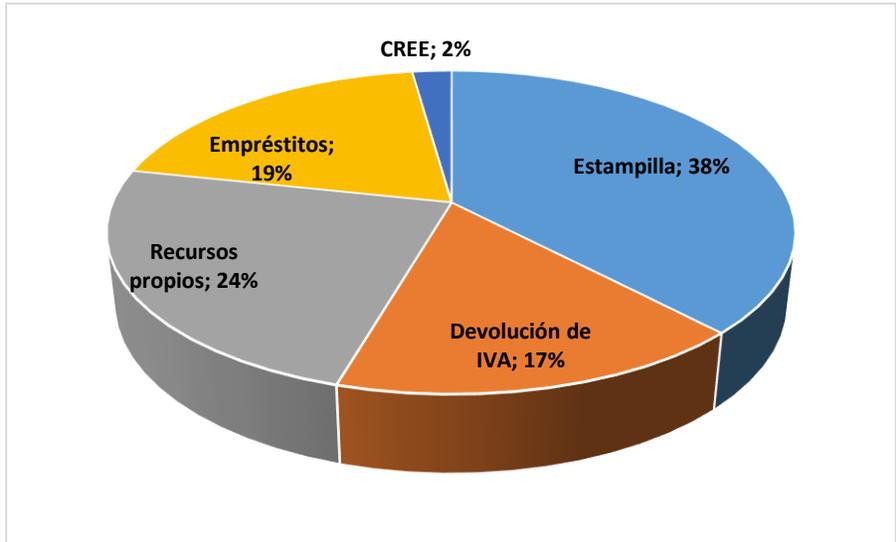


Figura 10. Distribución porcentual de inversiones en proyectos por fuentes de financiación
 Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP

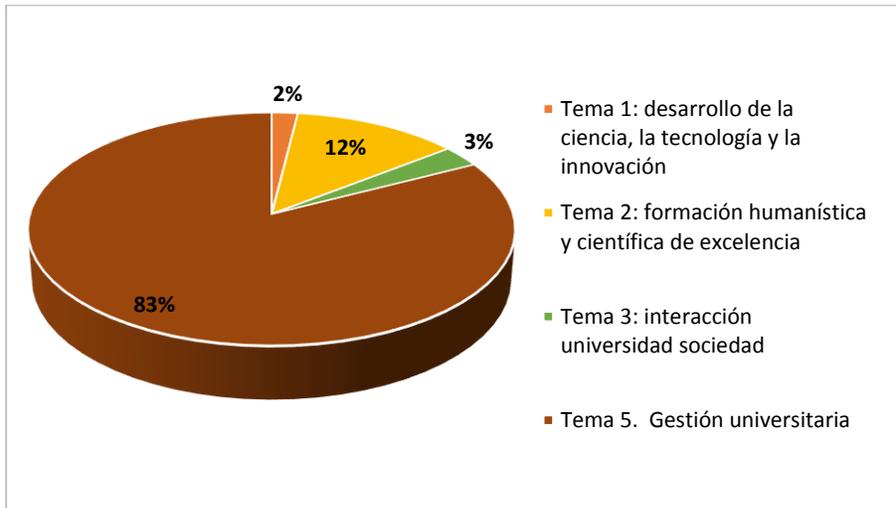


Figura 11. Distribución porcentual de inversiones en proyectos por temas
 Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP

Las inversiones realizadas hasta 2013 por tipo de proyecto de inversión y dependencias se resumen en la siguiente tabla y figuras.

Tabla 35. Asignaciones de recursos para programas y proyectos inversión en todas las fuentes de financiación¹⁶, distribuida por tipo de proyecto y de dependencia (Valores en millones de pesos)

Tipo de proyecto	Unidades Académicas	Unidades Administrativas	Total general
Dotación equipos	7946	4844	12790

¹⁶ Estampilla, Devolución de IVA, CREE, Empréstitos y recursos propios

Tipo de proyecto	Unidades Académicas	Unidades Administrativas	Total general
Dotación mobiliario	755	1829	2583
Estudios	55	6619	6674
Eventos		200	200
Formación		2450	2450
Infraestructura	32345	137936	170281
Material bibliográfico	17	5200	5217
No identificado	200	8804	9004
Obras artísticas		70	70
TIC	2881	25781	28662
Varios		18380	18380
Vehículos	75	927	1002
Total general	44273	213041	257314

Fuente: elaboración propia a partir de reportes de BUPP

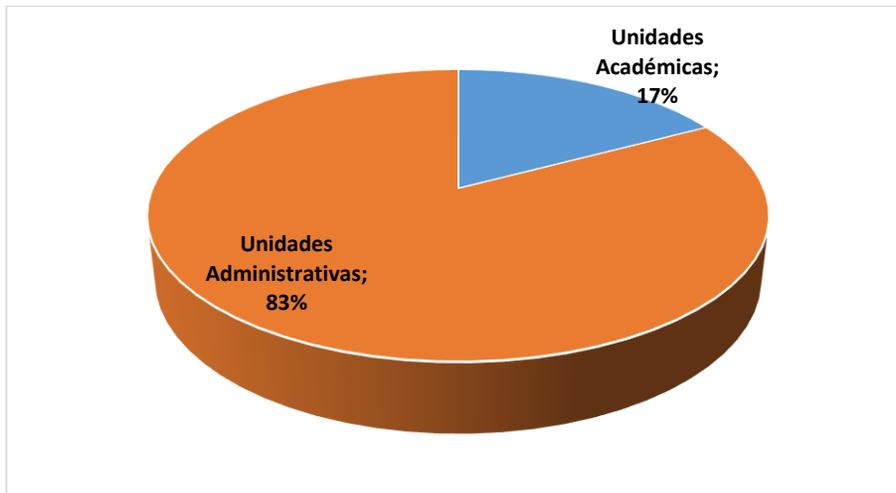


Figura 12. Distribución de recursos para programas y proyectos de inversión por tipo de dependencias, hasta 2013

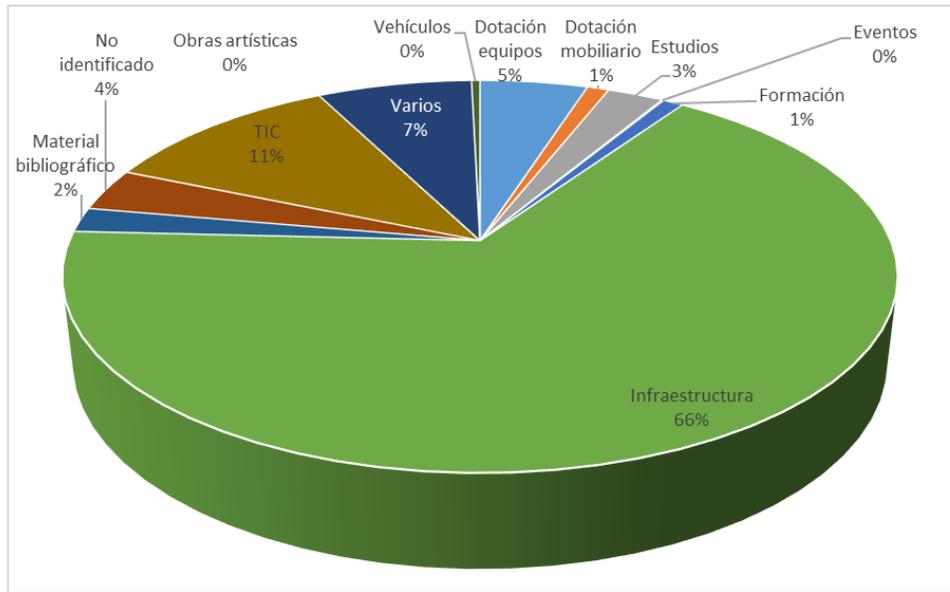


Figura 13. Distribución de recursos para programas y proyectos de inversión por tipo hasta 2013

i) LA CULTURA DE TRABAJO POR PROYECTOS

La cultura de trabajo por proyectos en la Universidad puede analizarse a partir de las estrategias e iniciativas que se desarrollan tanto institucionalmente (lideradas, principalmente, desde la Dirección de Desarrollo Institucional) como de manera específica en cada unidad de gestión; estas pueden agruparse en varios frentes de trabajo como se presentan en la siguiente figura y que a continuación se despliegan.

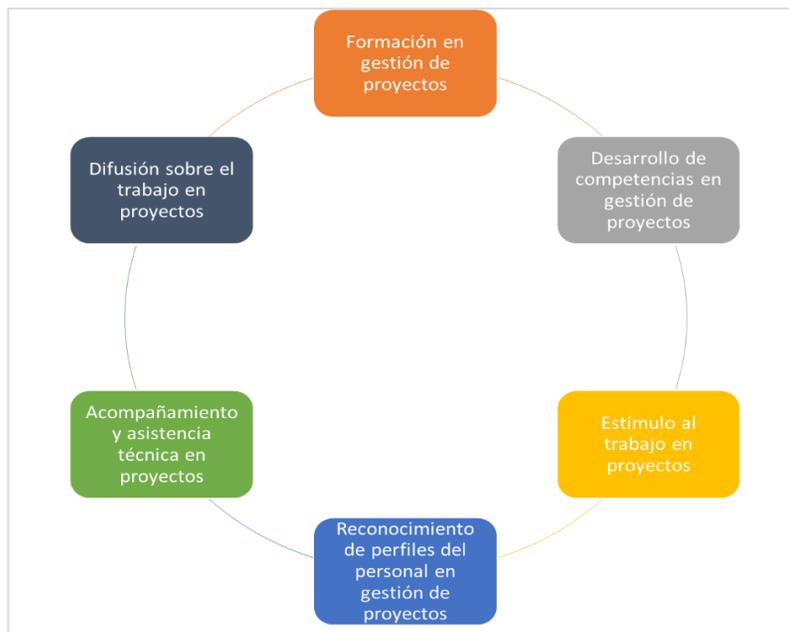


Figura 14. Ámbitos o frentes de trabajo para el desarrollo de la cultura de trabajo en proyectos

- **Formación en gestión de proyectos**

Los procesos de formación en gestión de proyectos de inversión en la Universidad son liderados por diversas instancias: Desarrollo del Talento Humano, Gestión de la Dinámica Organizacional y las dependencias académicas y administrativas (estas últimas por decisiones particulares de los equipos directivos, pero no consultadas con las dependencias de nivel central de la institución); todas ellas, han desarrollado ejercicios autónomos en la materia a lo largo de los últimos años. En todos los casos, no se ha contado con una estrategia y un plan integral de formación del talento humano administrativo y profesoral en proyectos; más bien, las iniciativas desarrolladas responden a necesidades específicas. A continuación se describe la experiencia de cada instancia en el tema.

- **Desde Desarrollo del Talento Humano:** en entrevista con el coordinador del proceso de formación del talento humano, se plantearon las siguientes inquietudes relacionados con los procesos de formación en gestión de proyectos:

¿Qué actividades se llevan a cabo para la formación de los servidores administrativos universitarios?

El programa básico de acompañamiento a nuevos servidores universitarios (plan operativo de bienvenida, plan operativo de inducción y la preparación para el cargo)

El proyecto de formación continua en el cargo

La cátedra abierta de talento humano

Gestión de solicitudes de formación

Adicionalmente, acompaña la gestión de actividades de realimentación de la gestión para servidores administrativos de carrera y de libre nombramiento y remoción.

¿Qué acciones de formación, inducción, reinducción y entrenamiento en Gestión de Proyectos se han realizado? (en los últimos 3 años)

En cuanto a formación:

En el año de 2012, se desarrollaron actividades de formación en la temática en el marco del Plan de Estímulos para los servidores universitarios (más adelante se profundizará).

En el año 2013, se ejecutó un grupo de formación en proyectos bajo la metodología marco lógico y se envió a dos servidores de Gestión de la Dinámica Organizacional para participar en un diplomado de gestión de proyectos bajo el enfoque PMI.

En el año 2014, se está realizando un segundo grupo de formación en proyectos bajo la metodología marco lógico, se tiene proyectado realizar un grupo de gestión de proyectos bajo el enfoque PMI y se gestionó un cupo para una persona en un diplomado de gestión de proyectos por recursos de regalías.

Algunos datos representativos en términos de formación en proyectos son:

En 2012 se realizó un taller sobre gestión de proyectos bajo el marco lógico dirigido a 101 empleados administrativos en el marco del plan de estímulos. De éstos lograron certificarse 29.

En 2013 se realizaron 48 cursos o actividades de formación con un total de 830 servidores universitarios; 4 cursos fueron desarrollados en temáticas relacionadas con gestión de proyectos (planeación estratégica con 18 servidores formados, gestión de proyectos con 13 servidores formados, gestión integral con 31 servidores formados y Gestión de Proyectos PMI con 2 servidores formados), para un total de 64 servidores formados¹⁷.

¿Qué se tiene proyectado para formación en Gestión de Proyectos?

La programación de tres cursos en proyectos para 2014 a saber: Diplomado de Estructuración de Proyectos de Inversión en el marco del Sistema General de Regalías, Curso de gestión de proyectos bajo la metodología marco lógico y Curso de gestión de proyectos bajo el enfoque PMI.

En cuanto a inducción:

Estas prácticas se desarrollan como parte del programa básico de acompañamiento a los servidores universitarios, *Vivamos la Universidad*, para lo cual se dispone de propuestas temáticas que son desarrolladas con la cooperación de las diferentes unidades académicas y administrativas; como parte de los contenidos se dispone de un espacio (de 2 horas) para que la Dirección de Desarrollo Institucional, específicamente, Gestión de la Dinámica Organizacional, presente las prácticas de trabajo asociadas con temas de gestión de proyectos de inversión en la institución.

Asimismo, con la Escuela de Gobierno se estableció un programa de formación para nuevos líderes en las dependencias académicas y allí Gestión de la Dinámica Organizacional dispone de 4 horas para presentar sus procesos y servicios, entre ellos, la gestión de proyectos de inversión. En 2013 se realizaron 2 procesos formativos para 4 grupos y en 2014 hasta el momento se ha realizado un proceso formativo para 2 grupos.

En cuanto a reinducción:

Se encuentra en etapa previa a la aplicación de una prueba piloto en el mes de octubre de 2014, en la cual se considerarán algunas temáticas asociadas con la gestión de proyectos universitaria (aún en diseño).

En cuanto a entrenamiento:

En el momento no se han desarrollado acciones concretas en este tema, en vista de que se está formulando una propuesta por parte del equipo, orientada a la preparación para el cargo en el marco del programa básico de acompañamiento.

- **Desde Gestión de la Dinámica Organizacional:** en entrevista con la analista de proyectos, administradora del banco de proyectos de inversión, se plantearon las siguientes inquietudes relacionados con los procesos de formación en gestión de proyectos:

¹⁷ Informe proyecto de formación. Desarrollo del talento humano, 2013.

¿Qué acciones de formación se han realizado en torno a la gestión de proyectos desde el banco de proyectos o desde Gestión de la Dinámica Organizacional?

Se realizan cursos masivos orientados a la formulación de proyectos. La última capacitación se realizó hace 2 años.

También se realizan actividades de divulgación sobre el tema en el marco del programa de inducción coordinado desde Desarrollo del Talento Humano denominado “Vivamos la Universidad” y en el programa de inducción desarrollado por la Escuela de Gobierno para nuevos directivos de unidades académicas.

No se dispone de un plan de formación en el tema desde Gestión de la Dinámica Organizacional. No se llevan registros de formación.

¿Qué otras estrategias o acciones se han desarrollado desde el banco de proyectos o desde la oficina de planeación para el desarrollo de competencias en gestión de proyectos?

No se han establecido otras estrategias o acciones.

- **Desarrollo de competencias en gestión de proyectos**

Las instancias responsables de la gestión de competencias para el personal en la Universidad son: Desarrollo del Talento Humano y la Vicerrectoría de Docencia, para empleados administrativos y profesores respectivamente; de igual modo, se desarrollan iniciativas particulares desde las dependencias académicas y administrativas.

- **En cuanto al proceso de gestión de competencias:**

Se realizaron entrevistas con los coordinadores de los procesos de gestión de competencias, selección de personal y formación del talento humano de Desarrollo del Talento Humano. A continuación se presentan las respuestas ante las inquietudes planteadas.

¿Qué actividades se llevan a cabo para el desarrollo de la Gestión de Competencias en la Universidad?

En la actualidad, las acciones definidas dentro de la gestión de competencias en la universidad, se han centrado en prácticas que integran: el proceso de Selección de Personal, que valora las competencias en los candidatos a seleccionar versus el perfil del cargo y en las acciones del proceso de formación que inicia con la bienvenida e inducción y la capacitación definida en el plan de formación institucional concertado con las dependencias, luego se estas acciones se evalúa el impacto de la formación al servidor.

Nota: no se dispone aún, de un proceso transversal e integral para el desarrollo de competencias. En el momento, se está configurando la estructura de la unidad, el equipo de trabajo; se cuenta con propuesta de trabajo y procedimiento para este proceso. Se tiene proyectado la implementación del Modelo de competencias para la institución que concibe el diagnóstico

actual, la identificación de nuevas competencias acordes con las necesidades de los procesos y la puesta en marcha de las estrategias para el desarrollo, evaluación y verificación de competencias como parte de las contribuciones individuales del servidor a los procesos y a la estrategia institucional.

Desde el proceso de gestión por competencias, ¿qué actividades se han desarrollado para potenciar el trabajo en proyectos por parte de los servidores administrativos universitarios? (en los últimos 3 años)

Para el desarrollo explícito de la competencia **Gestión de proyectos** tal y como se ha definido en el Manual de responsabilidades y competencias versión 1: 2006, no se han realizado acciones desde la unidad de gestión por competencias; pues esta unidad no se encuentra operando.

Avances: se tiene definido el procedimiento para la gestión por competencias y existe un propuesta para la puesta en marcha de un piloto con personal de la biblioteca (para profesionales universitario 2 Bibliotecólogos); en donde se incluye la competencia Gerencia de proyectos.

Desde el proceso de selección de personal, ¿qué actividades se han desarrollado para potenciar el trabajo en proyectos por parte de los servidores administrativos universitarios?

Se realiza una valoración de entrada para aspirantes a empleos sobre el estado de desarrollo de sus competencias y las brechas que se presentan con relación a sus competencias, para suministrarlo a los demás proceso de Desarrollo del Talento Humano.

En el caso de los procesos de selección realizados en 2013 la situación fue la siguiente:

Tabla 36. Resumen procesos de selección 2013					
Dependencias	Tipo empleos / empleados	Cantidad total de empleos en procesos de selección por nivel			Totales
		Profesional	Técnico	Asistencial	
Académicas	Provisionales	11	1	5	17
	Temporales	20	21	4	45
Administrativas	Provisionales	17	2	0	19
	Temporales	18	24	4	46
Totales	Provisionales	3	5	28	36
	Temporales	8	45	38	91

Fuente: proceso de selección de personal

De los 127 procesos de selección para empleos provisionales y empleados temporales, 5 provisionales y 14 temporales requerían como competencia Gerencia de Proyectos. La situación de brechas; es decir, la evaluación de las deficiencias en el cumplimiento de los requisitos de la competencia por parte de los servidores seleccionados, mostró que 10 de los 19 no cumplían con todos los requisitos de la competencia de Gerencia de Proyectos:

Tabla 37. Resumen brechas en la competencia de Gerencia de Proyectos en los procesos de selección 2013

Dependencias	Empleo	Brecha	Equilibrio	Total general
Académica	Provisional	2	2	4
	Temporal	5	2	7
Administrativa	Provisional		1	1
	Temporal	3	4	7
Total general		10	9	19

Fuente: proceso de selección de personal

En el caso de los procesos de selección realizados hasta junio de 2014 la situación ha sido la siguiente:

Tabla 38. Resumen procesos de selección 2014

Dependencias	Tipo	Cantidad total de empleos en procesos de selección por nivel			Totales
		Profesional	Técnico	Asistencial	
Académicas	Provisionales	10	7	4	21
	Temporales	4	6	3	13
Administrativas	Provisionales	19	16	1	36
	Temporales	11	14	1	26
Totales	Provisionales	29	23	5	57
	Temporales	15	20	4	39

Fuente: proceso de selección de personal

De los 96 procesos de selección para empleos provisionales y empleados temporales, 1 provisional y 24 temporales requerían como competencia Gerencia de Proyectos. La situación de brechas en la competencia mostró que 7 de los 25 no cumplían con todos los requisitos de la competencia de Gerencia de Proyectos:

Tabla 39. Resumen brechas en la competencia de Gerencia de Proyectos en los procesos de selección 2014

Dependencia	Empleo	Brecha	Equilibrio	Total general
Académica	Provisional		1	1
	Temporal	3	8	11
Administrativa	Temporal	4	9	13
Total general		7	18	25

Fuente: proceso de selección de personal

– **En cuanto al Manual de Responsabilidades y Competencias:**

En la Universidad se cuenta con un Manual de Responsabilidades y Competencias para los empleos administrativos, aprobado mediante la Resolución Rectoral 21886 del 13 de enero de 2013; este, cuenta con un documento denominado “Mapa de competencias” en donde se describen las competencias técnicas y conductuales para los empleos. En dicho documento se registran dos tipos de competencias: *competencias corporativas*¹⁸, compuesta por 5 competencias aplicables a todos los empleos administrativos de la institución y *competencias*

¹⁸ Definidas por la Resolución Superior 1093 del 10 de febrero de 2004

por rol aplicables a los empleos de acuerdo con los procesos y áreas de trabajo en donde participen, las cuales corresponden a 27 competencias.

Haciendo la revisión de las competencias se identifica que 1 de ellas de tipo corporativo (planeación) y 4 asociadas con el rol (pensamiento estratégico, autoconfianza, orientación al orden y la calidad y gerencia de proyectos) expresan requisitos en torno a la gestión de proyectos, siendo la última, la específica en el tema. En las siguientes tablas se presentan las descripciones respectivas y resaltadas los requisitos específicos en torno al tema.

Tabla 40. Identificación de competencias relacionadas con Gestión de proyectos en el Manual de Responsabilidades y Competencias

PLANEACION	
Es la capacidad para establecer metas y prioridades, con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, estipulando la acción, su duración y los recursos requeridos, anticipando las eventualidades que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades.	
GRADO DE DESARROLLO	
1	Define prioridades en el trabajo en función de los objetivos del proceso y comprende la relación de su trabajo con el respectivo proceso.
2	Organiza los recursos y controla los resultados de su gestión individual a la luz de los requerimientos del proceso al que corresponde su responsabilidad. Realiza ajustes correspondientes.
3	Prevé necesidades en el mediano plazo y con base en ellas define planes en forma anticipada y los recursos necesarios para su desarrollo. Desarrolla indicadores de gestión para evaluar la efectividad de los proyectos y procesos.
4	Establece objetivos de largo plazo y define parámetros o directrices para la elaboración coordinada de proyectos o la ejecución de los procesos y verifica su efectividad.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Capacidad para diseñar y desarrollar estrategias, y para vincular la visión y la misión de la universidad, con los objetivos operacionales y comerciales. Incluye la capacidad de visualizar el impacto de los eventos externos sobre la institución y sobre sus posibilidades de desarrollo.	
GRADO DE DESARROLLO	
1	Comprende los objetivos organizacionales y las estrategias de la institución y establece prioridades de conformidad con ellas.
2	Relaciona sus acciones con los objetivos estratégicos y evalúa cómo las metas a corto plazo contribuyen a los objetivos del plan institucional.
3	Anticipa problemas y oportunidades que se presentaran en el largo plazo y toma decisiones de conformidad con los lineamientos estratégicos.
4	Reconoce oportunidades de desarrollo de la institución y controla situaciones que lo obstaculizan, ante las que diseñan y propone estrategias, planes de contingencia, proyectos, programas o aplicaciones de largo plazo.
5	Orienta el diseño de estrategias y las evalúa con visión global y de largo plazo, anticipando posibles escenarios y definiendo planes de contingencia que aseguren las posibilidades futuras de desarrollo de la institución.

AUTOCONFIANZA	
----------------------	--

Es el convencimiento de que es capaz de realizar un buen trabajo y escoger el enfoque adecuado para superar los problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

GRADO DE DESARROLLO	
1	Se presenta seguro de sí mismo. Realiza su trabajo sin requerir supervisión.
2	Toma decisiones con autonomía sin estar consultando la opinión de los demás o actúa a pesar del desacuerdo manifestado por otros (sin confrontarlos). Se involucra en áreas que no son de su responsabilidad.
3	Se percibe como una persona experta, capaz de impulsar proyectos y movilizar gente. Manifiesta seguridad en sus puntos de vista.
4	Asume las situaciones difíciles y problemas como retos y los aborda con la actitud de “puedo hacerlo”. Busca y acepta responsabilidades añadidas. Muestra su desacuerdo a superiores o clientes con tacto y seguridad y expresa su punto de vista con claridad y seguridad, aún en situaciones conflictivas.
5	Se enfrenta a sus superiores o clientes en forma contundente. Se ofrece para abordar misiones especialmente retadoras.

ORIENTACIÓN AL ORDEN Y LA CALIDAD	
Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.	
GRADO DE DESARROLLO	
1	Muestra preocupación por tener claridad en ideas o en acciones. Busca tener definidos, y preferiblemente por escrito, los objetivos, tareas y roles.
2	Revisa meticulosamente la exactitud de la información o de su propio trabajo.
3	Controla la calidad del trabajo de los demás, asegurándose de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un seguimiento detallado de las actividades propias o de los demás.
4	Controla el progreso de un proyecto respecto a sus objetivos y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o ausentes y busca toda la información que le permite mantener el orden.

GERENCIA DE PROYECTOS	
Capacidad para planear, ejecutar y controlar el desarrollo de los proyectos, con el propósito de garantizar los resultados económicos esperados y la satisfacción del usuario, atendiendo a las variables calidad, costos y oportunidad.	
GRADO DE DESARROLLO	
1	Define parámetros o directrices fundamentales para la elaboración del plan de acción y revisa y verifica que la planeación de la ejecución de la obra cumpla con los parámetros definidos para el proyecto.
2	Organiza los recursos humanos, técnicos y materiales con criterios de racionalidad y difunde el contenido del plan de acción a los involucrados al interior de la empresa.
3	Controla y verifica los resultados de los procesos y difunde los resultados obtenidos.

Fuente: Mapa de competencias UdeA, 2006

La revisión de estas competencias en los empleos administrativos de los diferentes niveles (asistencial, técnico, profesional y directivo) presenta la siguiente situación:

Tabla 41. Identificación de empleos que requieren competencias relacionadas con Gestión de proyectos en el Manual de Responsabilidades y Competencias

Competencias	Empleos de nivel: Asistencial			Empleos de nivel: Técnico		
	Rol asistencial operativo	Rol asistencial proceso misional	Rol asistencial proceso administrativo	Rol técnico gestor administrativo	Rol técnico proceso misional	Rol técnico proceso administrativo
PLANEACION	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	0	Ninguno
AUTOCONFIANZA	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	7	Ninguno
GERENCIA DE PROYECTOS	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	0	Ninguno

Competencias	Empleos de nivel: Profesional					Empleos de nivel: Directivo			
	Rol coordinador o proceso misional	Rol coordinador proceso administrativo	Rol profesional estratégico	Rol profesional proceso misional	Rol profesional al proceso administrativo	Rol Asistentes de dirección	Rol líder proceso misional	Rol líder proceso administrativo	Demás roles
PLANEACION	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	20	12	0	0	0	5	11	0	NA
AUTOCONFIANZA	0	0	0	0	0	0	0	0	NA
GERENCIA DE PROYECTOS	0	12	19	31	40	0	0	13	Todos

Fuente: Manual de Responsabilidades y Competencias de la Universidad

Notas:

* Ningún empleo de la institución tiene el grado 4 de la competencia de *orientación al orden y la calidad*, por ello no se incluye en las tablas anteriores.

** Nótese que la competencia específica de *Gerencia de Proyectos* tiene mayor presencia en los empleos de nivel profesional.

Como parte de las entrevistas realizada a los servidores de Desarrollo del Talento Humano se plantearon algunas preguntas relacionadas específicamente con las competencias, así:

Desde el proceso de gestión por competencias, ¿cómo se ha desarrollado la competencia de *Gerencia de Proyectos* definida en el Manual de Responsabilidades y Competencias? (en los últimos 3 años)

No se han realizado actividades específicas para el desarrollo de la competencia.

¿Qué logros evidenciables se han obtenido en términos del desarrollo de la competencia en *Gerencia de Proyectos*? (en los últimos 3 años) ¿De qué información cuantitativa histórica dispone en torno de acciones, estrategias o actividades para el desarrollo de la competencia en *Gerencia de Proyectos*?

Desde el proceso de gestión por competencias no se cuenta con información; pues esta unidad no se encuentra operando.

¿Qué resultados se han obtenido en torno a la competencia de Gerencia de Proyectos en los procesos de realimentación de la gestión para los servidores universitarios?

No es posible realizar una evaluación integral del desarrollo de la competencia en cuestión a partir de los informes de realimentación de la gestión, dadas las limitaciones del instrumento utilizado en términos de pertinencia, articulación y coherencia.

– **En cuanto al perfil del personal administrativo actual**

A partir de la información suministrada desde el censo de personal administrativo, liderado por la Vicerrectoría Administrativa durante 2014, se realizó la revisión de la planta de personal para reconocer su nivel de formación en temáticas relacionadas con la gestión de proyectos, obteniéndose los siguientes resultados:

Las dependencias consultadas, el total de empleados considerados y sus niveles de empleos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 42. Personal involucrado en el censo de actividades administrativas

Dependencia	Asistencial	Contratista	Directivo	Profesional	Técnico	Total general
Corporación académica ambiental	3	8	1	1		13
Corporación académica de ciencias básicas biomédicas	2	2		1		5
Corporación académica para el estudio de patologías tropicales	3	1				4
Dirección de desarrollo institucional	31	3	5	62	17	118
Escuela de idiomas	20		2	13	1	36
Escuela de microbiología	18	3		15		36
Escuela de nutrición y dietética	7			13	3	23
Escuela interamericana de bibliotecología	3	2		1	2	8
Facultad de artes	11	17		2	1	31
Facultad de ciencias agrarias	17			7		24
Facultad de ciencias económicas	15		2	9	3	29
Facultad de ciencias exactas y naturales	17			4	5	26
Facultad de ciencias sociales y humanas	13	6		4	2	25
Facultad de comunicaciones	11	10		3	3	27
Facultad de derecho y ciencias políticas	9	2		2	1	14
Facultad de educación	19			5	1	25
Facultad de enfermería	10			1	1	12

Dependencia	Asistencial	Contratista	Directivo	Profesional	Técnico	Total general
Facultad de ingeniería	45		1	24	6	76
Facultad de medicina	63	27		6	8	104
Facultad de odontología	9	1	1	3	3	17
Facultad de química farmacéutica	11		1	7	7	26
Facultad nacional de salud pública	28	22		4	2	56
Instituto de estudios políticos	1	6		2		9
Instituto de estudios regionales	3	2		3		8
Instituto de filosofía	2		1			3
Instituto universitario de educación física y deportes	4			3	1	8
Vicerrectoría administrativa	51	2	2	34	4	93
Vicerrectoría de docencia	1					1
Vicerrectoría de investigación	12	8		10	3	33
Total general	439	122	16	239	74	890

Fuente: censo de actividades administrativas, Vicerrectoría Administrativa 2014

Tomando como referencia el último nivel de educación registrado por el personal, en la siguiente tabla se presenta la cantidad de servidores que han recibido formación temas relacionados con gestión de proyectos:

Tabla 43. Nivel de formación en proyectos del personal administrativo censado

Dependencia	Formación directa en proyectos ¹⁹	Formación en la que se involucran directamente los proyectos	Formación en la que se tratan temas de proyectos	Formación no relacionada	Total general
Corporación académica ambiental				13	13
Corporación académica de ciencias básicas biomédicas		1		4	5
Corporación académica para el estudio de patologías tropicales				4	4

¹⁹ La clasificación asignada a los tipos de formación se estableció de la siguiente manera:

Formación directa en proyectos: cuando la educación o formación que recibió el servidor tiene un enfoque directo en proyectos (en términos de gerencia, gestión, formulación, evaluación, etc.)

Formación en la que se involucran directamente los proyectos: cuando la educación o formación que recibió el servidor incluye dentro de su pensum varios cursos con enfoque directo en proyectos

Formación en la que se tratan temas de proyectos: cuando la educación o formación que recibió el servidor incluye dentro de su pensum un curso con enfoque en proyectos

Formación no relacionada: cuando la educación o formación que recibió el servidor no incluye dentro de su pensum cursos de proyectos o similares

Dependencia	Formación directa en proyectos ¹⁹	Formación en la que se involucran directamente los proyectos	Formación en la que se tratan temas de proyectos	Formación no relacionada	Total general
Dirección de desarrollo institucional	4	41	6	67	118
Escuela de idiomas		2	1	33	36
Escuela de microbiología		1	2	33	36
Escuela de nutrición y dietética		4		19	23
Escuela interamericana de bibliotecología		1		7	8
Facultad de artes		2		29	31
Facultad de ciencias agrarias	1	2		21	24
Facultad de ciencias económicas		8	1	20	29
Facultad de ciencias exactas y naturales	1	1		24	26
Facultad de ciencias sociales y humanas		2	1	22	25
Facultad de comunicaciones		1	3	23	27
Facultad de derecho y ciencias políticas		1		13	14
Facultad de educación	1	3		21	25
Facultad de enfermería				12	12
Facultad de ingeniería	1	5	5	65	76
Facultad de medicina	2	2	3	97	104
Facultad de odontología		1	1	15	17
Facultad de química farmacéutica		2	2	22	26
Facultad nacional de salud pública			3	53	56
Instituto de estudios políticos		2		7	9
Instituto de estudios regionales	1			7	8
Instituto de filosofía				3	3
Instituto universitario de educación física y deportes		1	1	6	8
Vicerrectoría administrativa	2	8	2	81	93
Vicerrectoría de docencia				1	1
Vicerrectoría de investigación		10	4	19	33
Total general	13	101	35	741	890

Fuente: elaboración propia a partir del censo vicerrectoría administrativa 2014

Con relación a los niveles y tipos de formación la situación es la siguiente:

Tabla 44. Formación en proyectos del personal administrativo censado por niveles de empleos

Nivel	Formación directa en proyectos	Formación en la que se involucran directamente los proyectos	Formación en la que se tratan temas de proyectos	Formación no relacionada	Total general
Asistencial		10	3	426	439
Contratista				122	122
Directivo		5	2	9	16
Profesional	13	69	26	131	239
Técnico		17	4	53	74
Total general	13	101	35	744	890

Fuente: elaboración propia a partir del censo vicerrectoría administrativa 2014

En términos de formación en proyectos puede concluirse que:

De los 893 servidores administrativos involucrados en el censo, el 17% (149) han recibido por lo menos un curso relacionado total o parcialmente con gestión de proyectos dentro de su última formación o educación y de estos el 75% (114) tienen formación en la que se involucran directamente temáticas de proyectos.

Las dependencias universitarias en donde se dispone de mayor cantidad de servidores administrativos con formación en proyectos son: Dirección de desarrollo institucional, Facultad de ciencias económicas, Facultad de ingeniería, Vicerrectoría administrativa y Vicerrectoría de investigación; bastante lógico en relación con el quehacer y el tipo de áreas de conocimiento.

Las dependencias en donde no se dispone de personal administrativo o es muy baja la cantidad de servidores con formación en proyectos son: Corporación académica ambiental, Corporación académica de ciencias básicas biomédicas, Corporación académica para el estudio de patologías tropicales, Escuela interamericana de bibliotecología, Facultad de derecho y ciencias políticas, Facultad de enfermería, Instituto de estudios regionales, Instituto de filosofía y Vicerrectoría de docencia. Es lógica la situación de las corporaciones y los institutos, dado el limitado aforo de personal del que disponen; llama la atención la Vicerrectoría de Docencia, quien por su quehacer debería disponer de personal con formación en la materia.

La distribución porcentual de los niveles de empleos con formación en proyectos en todas las dependencias involucradas es: nivel Asistencial 8,7% (13 servidores administrativos), nivel Técnico 14,1% (21 servidores administrativos), nivel Profesional 72,5% (108 servidores administrativos) y nivel Directivo 4,7% (7 servidores administrativos).

- **Estímulo al trabajo en proyectos**

Desde hace algunos años se instituyó como práctica para incentivar el trabajo en proyectos un Plan de Estímulos para los servidores administrativos; para ampliar el tema fue entrevistada la coordinadora del proceso de convivencia laboral de Desarrollo del Talento Humano, quien aportó la siguiente información:

¿Qué actividades se han desarrollado para potenciar la cultura de trabajo en proyectos por parte de los servidores administrativos universitarios (en cambio, clima y cultura)? (En los últimos 3 años)

De manera específica y deliberada no se han desarrollado estrategias orientadas al desarrollo de la cultura de trabajo en proyectos

¿Qué prácticas para la promoción, estímulo o incentivo para el trabajo en proyectos se han adoptado?

La institución ha desarrollado dos planes de estímulo en los que se promueve el trabajo en proyectos (con mayor énfasis en el primer plan).

En el Acuerdo Superior 394 del 21 de junio de 2011 por el cual se aprobó el Plan de Estímulos Individuales y por Equipos para la vigencia 2012, se estableció en su artículo 7:

ARTÍCULO 7. Los equipos de trabajo que aspiren al estímulo podrán participar con:

- **Proyectos:** Propuestas ejecutadas enmarcadas en las iniciativas del Plan de Acción de la Institución, y cuyos resultados impactan en los ámbitos académico o administrativo. Participan los equipos conformados por empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales de todos los niveles de la Institución, pertenecientes a una o a varias dependencias. Equipos conformados mínimo por tres (3) y máximo por siete (7) personas.
- **Innovaciones:** Acciones implementadas cuyos resultados benefician directamente al proceso en el cual participan los integrantes del equipo proponente. Participan equipos conformados con empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales de todos los niveles de la Institución, pertenecientes a una o a varias dependencias.

Fuente: <http://cydonia.udea.red/documentweb/SeriesDocumentales>

La invitación consideró:

Como objetivo: reconocer la creatividad, innovación y habilidad para identificar y formular proyectos de los servidores administrativos de la Universidad de Antioquia, que aporten al cumplimiento de la misión institucional

Los proyectos debían estar enmarcadas en el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016 o en el Plan de Acción Institucional 2012-2015, por lo tanto podían estar orientados a impactar el ámbito académico o administrativo.

Con el ánimo de acompañar la identificación y formulación de los proyectos, se ofreció un taller de 32 horas sobre el tema, donde se orientó a los equipos en la presentación de su propuesta.

La evaluación de los proyectos se realizó por un comité integrado por tres miembros de la Universidad de Antioquia, quienes fueron seleccionados dependiendo de los temas derivados de las propuestas.

En la categoría de proyectos la evaluación de se realizó en términos de factibilidad técnica, económica, social, ambiental y de sostenibilidad.

Se recibieron 74 propuestas de las cuales se asignaron premios en dinero cercano a los 104 salarios mínimos mensuales legales, para los primeros 8 proyectos:

Proyectos	Ámbito*
Rescatando valores para una verdadera transformación	Cultura
Implementación de un servicio sistematizado de forma descentralizada para el registro de solicitudes de pago	Administración
Implementar servicios integrales de información financiera y contable en la UdeA	Administración
Biblioteca virtual para posgrados	Información
Mejoramiento de la consulta de programas académicos. "un servicio sin fronteras"	Académico
Programa de salud ocupacional en la escuela de microbiología	Administración
Implementar un programa de sensibilización sobre comportamientos en espacios como bibliotecas	Cultura
Proyecto de implementación de una red audiovisual para el apoyo a la docencia y la extensión académico - cultural para la formación integral de la comunidad universitaria	Académico

Fuente: proceso de gestión de la convivencia – Desarrollo del Talento Humano

* Clasificación propia

Nota: ninguno de los proyectos ha sido implementado en la actualidad.

Posteriormente, en el Acuerdo Superior 412 del 5 de noviembre de 2013 se aprueba el Plan de Estímulos Individuales y por Equipos para la vigencia 2014 se estableció que:

ARTÍCULO 4. MODALIDADES Y LÍNEAS. El Plan Institucional de Estímulos contará con dos modalidades y con cuatro líneas, así:

B. LÍNEAS: Se entiende por líneas las diferentes posibilidades de participación de los servidores administrativos para optar al estímulo, así:

Innovación: Esta línea busca incentivar las acciones implementadas por los servidores administrativos, cuyos resultados benefician directamente un proceso de la Institución. Las innovaciones estarán enfocadas en la atención al público, en el mejoramiento del clima grupal, en el sentido de comunidad, en el desarrollo institucional y en la gestión ambiental.

En esta línea podrán participar en la modalidad individual y por equipos.

Fuente: <http://cydonia.udea.red/documentweb/SeriesDocumentales>

Las experiencias innovadoras por eje temático recibidas fueron:

Ejes temáticos	No. Experiencias	No. de Empleados	%
Atención al público	5	17	19%
Sentido de Comunidad	2	7	8%
Desarrollo Institucional	14	43	48%
Mejoramiento del clima grupal	2	6	7%
Gestión ambiental	5	17	19%
TOTAL	28	90	100%

Fuente: proceso de gestión de la convivencia – Desarrollo del Talento Humano

Se reconocerán tres *Experiencias Innovadoras* con las mejores evaluaciones por cada eje temático. El valor del estímulo será el valor resultante de dividir el presupuesto asignado para 2014 a la línea Innovación, por el número de servidores administrativos que resulten ganadores en ésta.

¿Qué logros evidenciables se han obtenido a partir de las acciones de cultura en *Gestión de Proyectos*? (en los últimos 3 años)

Dado que el desarrollo de iniciativas y estrategias no se ha enfocado específicamente al trabajo en proyectos no se tienen logros en esta materia.

¿Qué se tiene proyectado en temas culturales para el desarrollo de la *Gestión de Proyectos*?

Específicamente para el desarrollo de la cultura de trabajo en proyectos no se tienen iniciativas futuras.

- **Acompañamiento y asistencia técnica en proyectos**

La instancia universitaria asesora en la materia es Gestión de la Dinámica Organizacional de la Dirección de Desarrollo Institucional. Como parte de la entrevista realizada a uno de sus analistas de proyectos, responsable de la administración del banco de proyectos, se le indagó por el tema de asesoría:

¿Cómo se asesora y acompaña a los usuarios desde el banco de proyectos de inversión?

No se dispone de un plan de asesorías. Se atienden solicitudes específicas de asesoría personalizada para las dependencias en dos frentes: (1) acompañamiento directo en la formulación de proyectos especiales y (2) asesoría en cualquiera de las etapas del ciclo de la gestión de los proyectos

Adicionalmente, se presentan solicitudes de asesoría en todo el ciclo de gestión de los proyectos para usuarios nuevos de las dependencias y el manejo del aplicativo BUPP (siempre por solicitud).

Los temas principales de asesoría por etapa de gestión del banco y de los proyectos de inversión son:

En gestión de recursos >> tipos de fuentes de financiación y montos

En la formulación >> elaboración de la ficha, el costeo y la relación con los planes

En la ejecución >> programación físico-financiera

En el seguimiento >> No aplica

En el cierre >> justificación de traslados de saldos por liquidaciones

Se utilizan como soportes de asesoría: los planes institucionales, la ficha de metodología para formulación y el sistema BUPP.

No se dispone de información estadística histórica de los servicios de acompañamiento y asesoría prestados a los diferentes públicos de la Universidad.

- **Difusión sobre el trabajo en proyectos**

Al indagar con Gestión de la Dinámica Organizacional sobre la forma como se rinden cuentas y se difunde información sobre la gestión de los proyectos se encuentra que:

Cada año se realiza un consolidado de las inversiones por fuente y se reporta en el balance social de la Universidad.

Se suministra información a la Vicerrectoría Administrativa para que esta genere una publicación anual de los proyectos financiados con recursos de Estampilla (tanto para proyectos de inversión como para proyectos de investigación). Actualmente, se dispone de una publicación que consolida la información entre los años 1994 y 2012 para estos proyectos.

Adicionalmente, por solicitud de las dependencias, se generan reportes sobre los proyectos inscritos y gestionados en el BUPP.

7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD

La evaluación de la gestión de proyectos de inversión, se realiza por análisis de percepción en encuestas aplicadas a los actores internos involucrados, tal como se indicó en el capítulo # 3 – Metodología. Se pretende reconocer el valor que las personas dan a la gestión de proyectos en la Universidad; esto en términos de su vínculo con la estrategia, el establecimiento de un portafolio de proyectos, su ciclo de desarrollo y la cultura instalada. Son elementos de medición de eficacia, que incluye factores tales como alineación, apropiación, resultados, desarrollo de la capacidad y el aprendizaje (OCDE, 2006).

Con este propósito, se hace una presentación de los resultados más significativos en cada uno de los temas agrupadores o dimensiones: gestión del portafolio, gestión de los proyectos y gestión de la cultura. En cada una de ellas se describe la visión evaluativa de los involucrados a partir de dos instrumentos: 1) “Reconocimiento del Nivel de Desarrollo de los Proyectos de Inversión”, registra la percepción de los encuestados sobre el avance de la gestión de proyectos en la Universidad, con calificaciones válidas entre 1 y 4, siendo 1 carente, 2 incipiente, 3 suficiente, y 4 maduro; 2) “Identificación de Prácticas Internas”, captura la percepción de los encuestados frente a asuntos de orden procedimental y sus resultados se consolidan de manera PORCENTUAL. En este documento la gestión de proyectos hace referencia específicamente a los de INVERSIÓN.

a) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES DE PORTAFOLIO.

Se inicia con la concepción que se tiene en la Universidad de un portafolio de proyectos estructurado. La figura 15 muestra los resultados obtenidos de tres temas seleccionados: articulación con planes, entendido como el acoplamiento de los proyectos de inversión con los planes institucionales; clara descripción, como la documentación y definición que se tiene de los proyectos de inversión en la Universidad; y gestión de recursos financieros, el óptimo aprovechamiento del presupuesto asignado y la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.



Figura 15. Concepción Portafolio de Proyectos

Al igual que en la mayoría de las preguntas del estudio, los encuestados se mantuvieron, en promedio, entre las calificaciones Incipiente y Suficiente y en algunos casos entre Carente – Incipiente. Reconocen que existe cierta claridad sobre la documentación y caracterización de lo que se entiende por gestión de proyectos en la Universidad (2,7/4) y un poco menos en su articulación con los planes institucionales (2,65/4).

Manifiestan que la gran mayoría de los proyectos nacen en cualquier momento de la gestión (56% de los encuestados), más allá que a partir de la definición de los planes institucionales (44%). Se observa también un bajo reconocimiento por la gestión de los recursos financieros y de la consecución de nuevos para este tipo de proyectos (1,73/4). Su fuente de financiación es el recurso que proviene del nivel central de la universidad (40% de los encuestados) o la combinación de nivel central y recursos propios (32% de los encuestados).

Al distinguir en los resultados de la encuesta, la separación por unidades académicas y administrativas, se observa una tendencia similar, con una mejor aceptación de los primeros sobre la articulación con los planes, y de los segundos sobre la descripción y caracterización del concepto. El reciente Plan de Acción Institucional 2012 – 2015 se fundamentó en la determinación de iniciativas que dan cuenta de los objetivos estratégicos y que a su vez se despliegan en proyectos de distinta índole. Esta práctica se mantuvo en la definición de los planes de acción de las unidades académicas.

Manifiestan que los proyectos de inversión se enfocan principalmente de los de infraestructura física (29% de los encuestados), seguido en su orden, de dotación, tecnología y mobiliario. (27%, 22% y 22% respectivamente). Son válidas las combinaciones entre ellos.

Un segundo componente, el Repositorio de Proyectos, muestra unas evaluaciones más cercanas a la calificación Suficiente; el banco de proyectos de inversión, a nivel institucional conocido como el BUPP tiene su reconocimiento entre las unidades académicas y administrativas, por ser el centro de acopio de todos los proyectos que acceden a los recursos de estampilla administrados por la Universidad. En la encuesta de percepción se consideran los componentes: 1) Nivel de estructuración del banco de proyectos, como el medio que registra, administra y hace seguimiento a los proyectos de inversión de la Universidad; y 2) Viabilización técnico financiera, como el establecimiento de criterios institucionales para la aprobación y asignación de recursos a los proyectos. Ver figura 16.

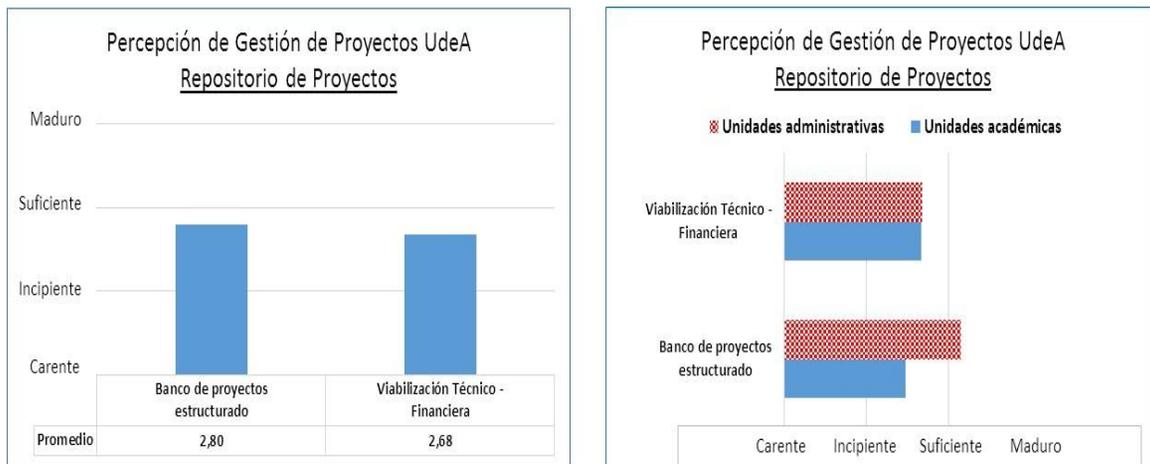


Figura 16. Repositorio de proyectos

Existe una calificación cercana a Suficiente de la estructuración del banco de proyectos en la Universidad (2,8/4), específicamente desde los niveles administrativos, que por su operación normal mantienen relación directa con sus procesos; es más crítica la posición de las unidades académicas que marcan una evaluación con tendencia al Incipiente. En cuanto a los criterios institucionales para la viabilización técnico financiera de los proyectos, el resultado es un poco menor (2,68/4) y es básicamente similar en los dos tipos de unidades encuestadas. Hay una marcada diferencia de opinión entre las unidades académicas y administrativas en su visión del nivel de estructuración del banco de proyectos; mientras las administrativas la califican con un valor superior a suficiente (3,2/4), las académicas las valoran en el rango Incipiente - Suficiente (2,5/4).

Según PMI (2013) la oficina de administración de proyectos agrega un valor relevante: “supervisa la dirección de proyectos, programas, o una combinación de ambos (...) y pone el énfasis en la planificación coordinada, priorización y ejecución de los proyectos vinculados con los objetivos de negocio”.

b) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES PARA LOS PROYECTOS.

En esta dimensión se hace una revisión de los asuntos relacionados con el ciclo de vida y acompañamiento en cada proyecto. En el Ciclo de Vida de los Proyectos se consideran dos aspectos principales: 1) la claridad en las fases de proyectos en la Universidad de Antioquia, con sus etapas de formulación, viabilización, ejecución, evaluación y cierre, y 2) el nivel de evaluación en cada fase, donde se hace seguimiento a sus actividades y se presenta la rendición de cuentas. Ver figura 17.

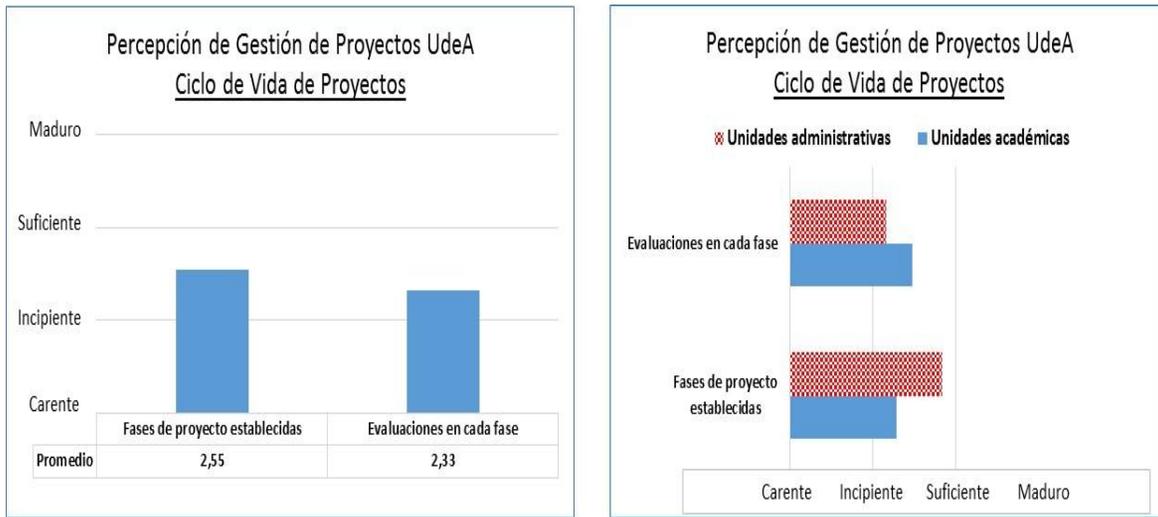


Figura 17: Ciclo de Vida de Proyectos

En estos dos últimos aspectos, fases de proyectos y evaluaciones, se observa calificaciones en el rango Incipiente – Suficiente, siendo mayor la valoración para la instalación de las fases (2,55/4) que para el nivel de evaluación (2,33/4). No obstante, se evidencia disparidad de opinión entre los tipos de unidad; de una parte las unidades académicas consideran débil la identificación de fases y un poco mejor sus procesos evaluativos; y de la otra, las unidades administrativas, califican con un valor cercano a suficiente la instalación de fases y de forma casi incipiente los procesos evaluativos.

Los encuestados manifiestan además que las unidades concentran la actividad en instancias específicas (56%), por encima de cualquiera de sus colaboradores (32%) o de sus líderes (12%), con alguna variedad en las administrativas que dan una mayor delegación a distintos colaboradores al interior de sus dependencias.

En el segundo componente, el Acompañamiento en los Proyectos (figura 18), se toman en consideración dos temas: 1) instalación de habilidades en proyectos, entendida como las capacidades aprendidas y en uso de los colaboradores comprometidos en su gestión; y 2) disponibilidad de instrumentos para el ciclo de proyectos, que son las metodologías, las fichas y el software disponibles.

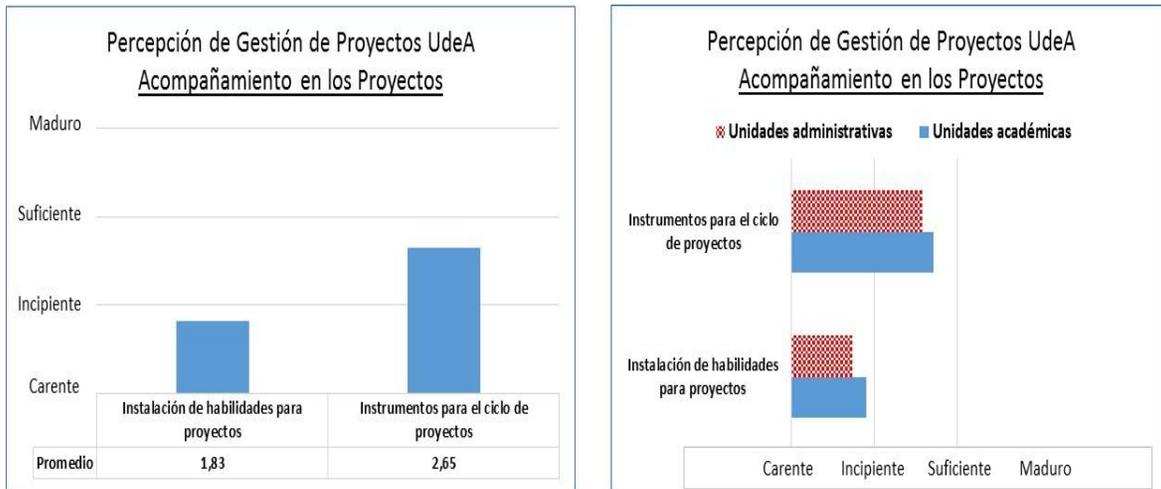


Figura 18. Acompañamiento en Proyectos.

Hay una evidente inconformidad con la instalación de habilidades para la gestión de proyectos, calificada en el rango Carente - Incipiente (1,83/4) y castigada principalmente por parte de las unidades administrativas. En cuanto a los instrumentos, todos ofrecen una calificación superior (2,65/4), siendo las unidades académicas quienes mayor aceptación demuestran.

Reconocen la existencia de metodologías institucionales internas para la formulación de proyectos (88% de los encuestados) lo cual corresponde a la ficha establecida por Dirección de Desarrollo Institucional. Para la identificación (perfil) de los proyectos utilizan metodologías propias de las dependencias o metodologías institucionales (28% y 32% de los encuestados, respectivamente), aunque una buena parte de ellos no conocen metodologías disponibles. Consideran que los criterios de evaluación los dicta la institución (52%), no obstante un alto número de personas manifiestan no tener claridad sobre dichos criterios (36%).

En cuanto a la programación físico-financiera manifiestan utilizar instrumentos institucionales (80% de los encuestados), representados por el BUPP de Desarrollo Institucional, y el SIGEP de la Facultad de Ingeniería. En menor medida, estas mismas herramientas son empleadas para la ejecución y seguimiento (40%) o, para el efecto, con algunas elaboraciones propias de las dependencias (28%). El cierre del ciclo del proyecto se realiza, bien con instrumentos de la Universidad (52%) o bien con algunos propios de las dependencias (20%). Y para los programas de software, distintos a los de ofimática, únicamente usan los anteriores para las fases de programación, seguimiento y cierre y liquidación. (52%, 60% y 40%, respectivamente).

Para los dos últimos años, solo el 40% de los encuestados manifiestan haber recibido algún tipo de formación en el tema; el 24%, asistencia técnica; y un 40% conocen publicaciones de rendición de cuentas con el componente proyectos. En la asistencia, consideran que el apoyo brindado se califica entre aceptable y bueno para las unidades de: Gestión de la Dinámica organizacional, Gestión del Financiamiento, Gestión Logística y Gestión Informática (84%, 68%, 64%, 80%, respectivamente).

c) EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES PARA LA CULTURA DE PROYECTOS.

Un primer componente, el nivel de reconocimiento de la cultura de gestión por proyectos entre los empleados, se caracteriza en términos de dos asuntos: 1) El nivel de cultura extendido entre los colaboradores, como el compromiso generalizado hacia la gestión de proyectos para el logro de los resultados y 2) Nivel de promoción, que representa el grado de difusión y sensibilización que adelanta la institución. Ver figura 19.

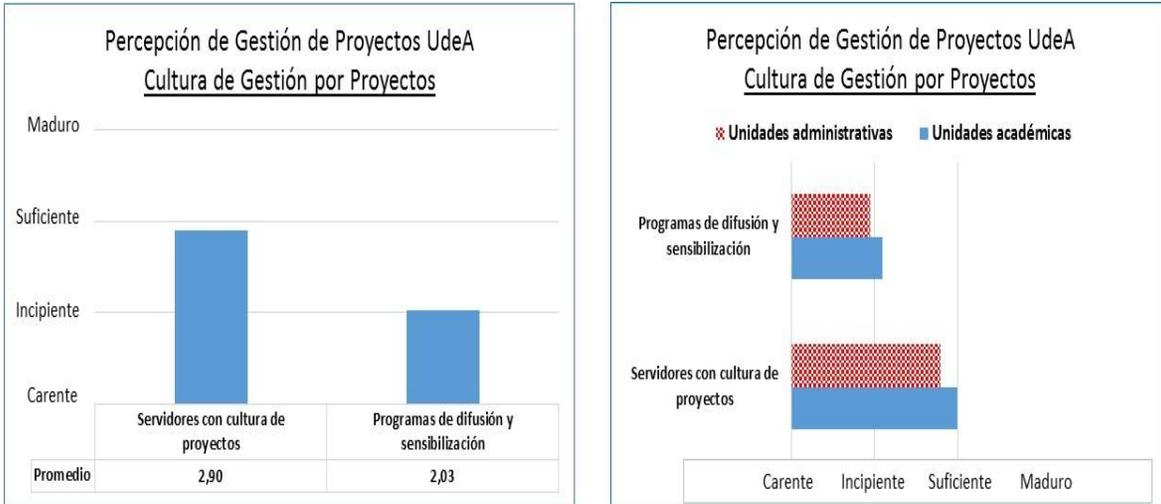


Figura 19. Cultura de Gestión por Proyectos.

La difusión se queda en el límite del Incipiente (2,03/4), en especial por la evaluación realizada en las unidades administrativas. No obstante, la Cultura ya establecida se acerca al nivel de Suficiente entre los encuestados (2,9/4), en especial en las unidades académicas (3/4). Ello muestra un reconocimiento al modelo de proyectos como un mecanismo para acceder ordenadamente a los propósitos de la Universidad; y esto, a pesar de que el trabajo de difusión no ha sido representativo.

Se requiere también el establecimiento de Políticas Institucionales para la gestión por proyectos, como segundo componente, lo cual se consultó en términos de: 1) El nivel de formulación de políticas, como aquellas que están formuladas, implementadas y actualizadas en la universidad, y 2) el estímulo a los empleados, con programas permanentes de reconocimiento público, económico y de desarrollo personal y profesional, ver figura 20.

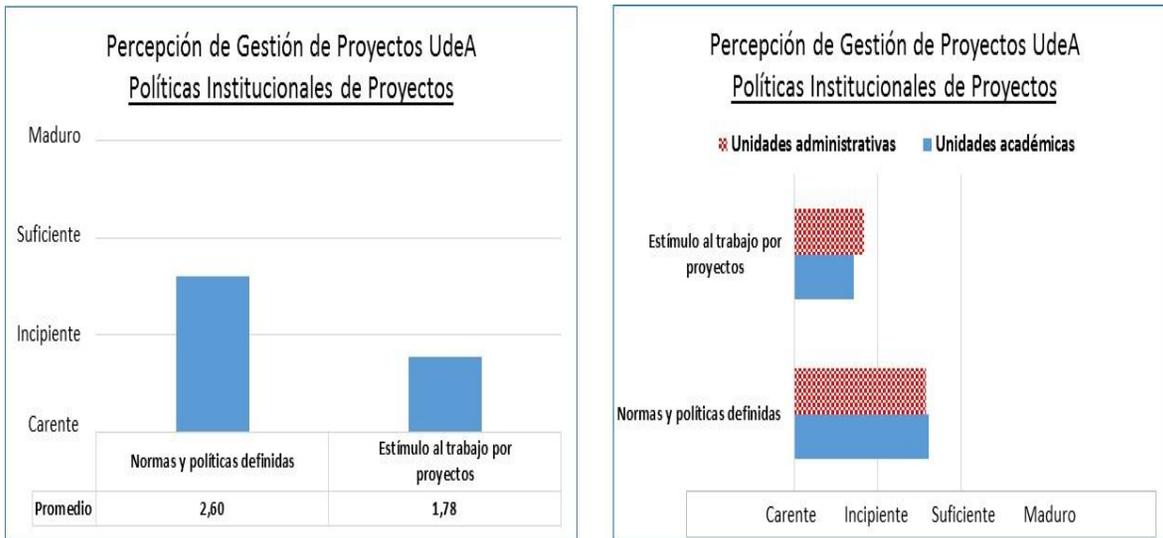


Figura 20. Políticas Institucionales de Proyectos.

Las políticas están calificadas en el rango Incipiente – Suficiente (2,6/4) con valoración similar desde los dos tipos de unidades analizadas. En lo que sí es muy baja la calificación, es para el nivel de estímulos a los empleados, el promedio lo marca abajo de la línea de Incipiente (1,78/4), siendo muy representativo el valor asignado por las unidades académicas (1,7/4).

Y un tercer componente, los aprendizajes adquiridos, que se considera como un solo elemento, representa los métodos y técnicas para la administración de los aprendizajes y los cambios relevantes en la gestión de proyectos de la Universidad, ver figura 21.

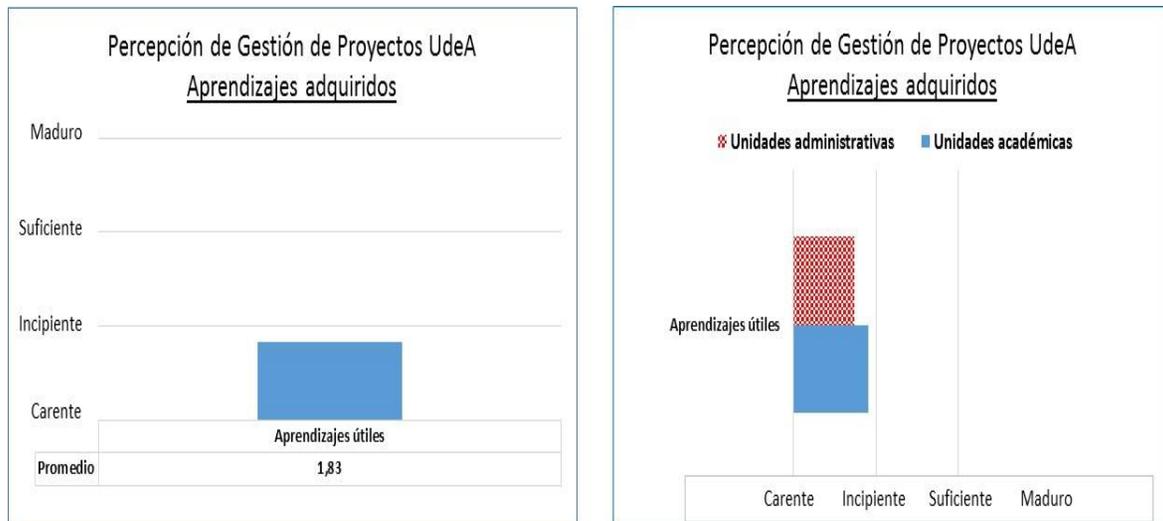


Figura 21. Gestión de aprendizajes en proyectos

El resultado está abajo de Incipiente (1,83/4), demostrando el escaso nivel de desarrollo en la consolidación de los aprendizajes en gestión de proyectos de inversión en la Universidad, marcado

principalmente por la evaluación realizada por las unidades administrativas, que lo califican de 1,7 sobre 4.

d) EVALUACIÓN POR DIMENSIONES

En consideración a las tres dimensiones establecidas para el estudio, Gestión de Portafolio, Gestión de Proyectos y Cultura de Proyectos, se consolidaron los elementos que los integran desde la perspectiva de las unidades encuestadas (académicas y administrativas). Las figuras 22 y 23 muestran los resultados acumulados por componente; en el primero ordenado por las dimensiones de estudio y en el segundo en una representación radial.

La generalidad muestra una calificación en el rango Incipiente – Suficiente en casi la totalidad de los componentes, salvo en el tema Aprendizajes Adquiridos que se mantiene abajo de Incipiente. En ninguno de los componentes se llegó a la valoración Suficiente y por supuesto al nivel Maduro, demostrando la importancia de este tipo de análisis para la identificación de acciones que posibiliten la gestión de proyectos como un mecanismo para el logro de las metas organizacionales.

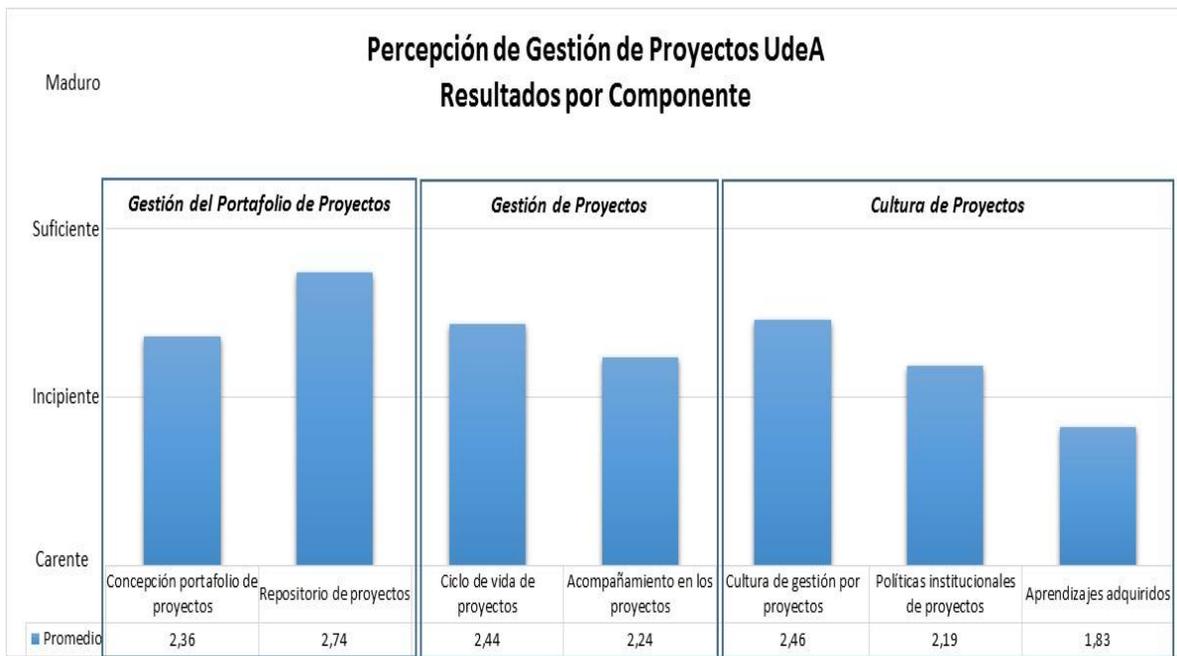


Figura 22. Resultados por Componente.

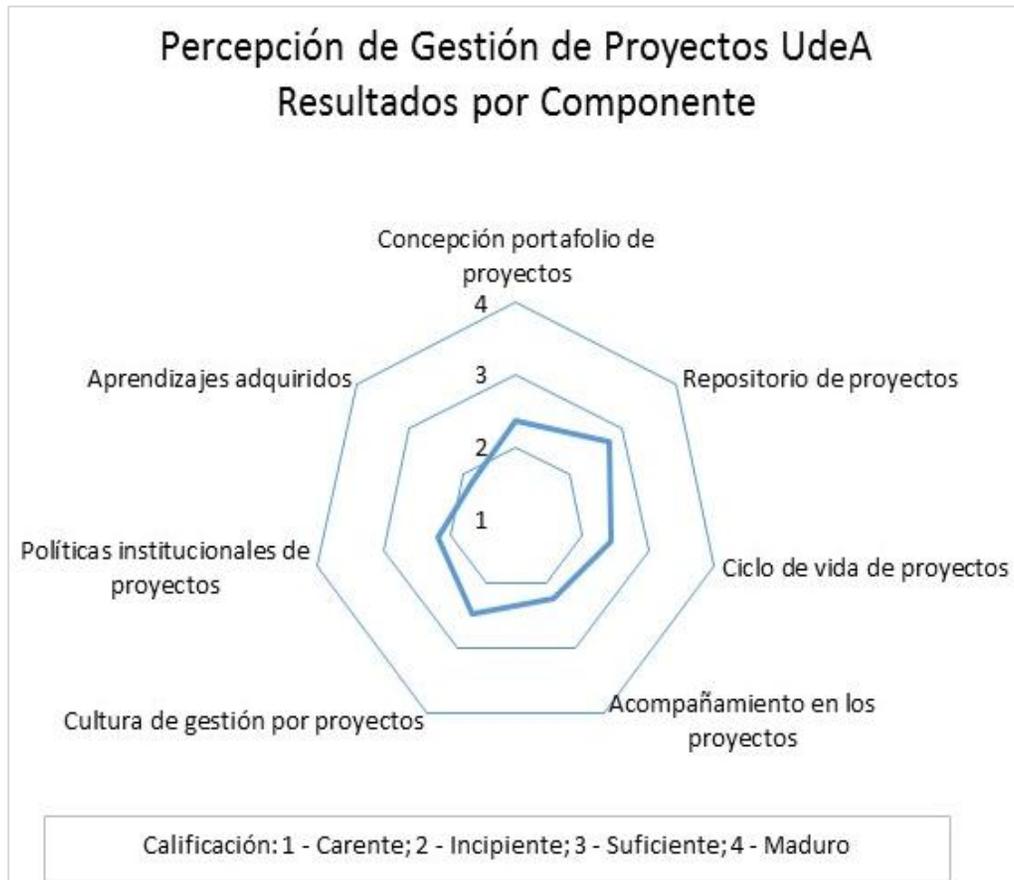


Figura 23. Resultados por componente. Representación radial

Y por último, en la reunión de resultados desde la calidad de dimensión, se consolida la evaluación reportada por los encuestados para la gestión de proyectos de inversión en la Universidad de Antioquia. La figura 24 muestra los resultados finales que se mantienen en el rango Incipiente – Suficiente y en el orden: Gestión del Portafolio, Gestión de Proyectos y Cultura de Proyectos. (2,51/4, 2,34/4 y 2,23/4 respectivamente). También se muestra un comportamiento muy similar para el acumulado entre las unidades académicas y administrativas, lo que da cuenta de un grado de validez del estudio.

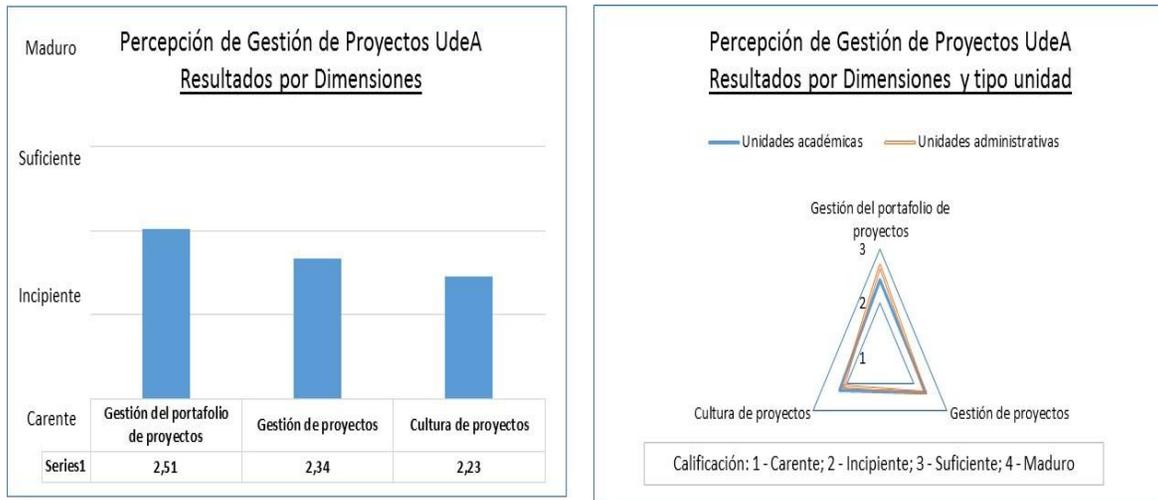


Figura 24. Resultados por Dimensiones

Si se quiere obtener una calificación total, el promedio muestra un valor total de 2,36 sobre 4, representando la necesidad de intervención hacia la configuración de unas capacidades de gestión de proyectos en la Universidad de Antioquia que faciliten la toma de decisiones y que animen la estrategia organizacional.

En el análisis de correlaciones se promedian las variables que integran cada dimensión, convirtiendo los datos en continuos, para así aplicar la prueba de Pearson. Ver tabla 45. Se observa correlación entre todas las dimensiones del estudio, sobresaliendo las existentes entre Gestión del portafolio y Gestión de Proyectos (0.695) y la correlación entre Gestión de proyectos y Cultura de proyectos (0.683).

Tabla 45. Correlaciones entre dimensiones

Correlaciones		Med_Portafolio	Med_pytos	Med_cultura
Med_Portafolio	Correlación de Pearson	1	,695**	,487**
	Sig. (bilateral)		,000	,001
	N	40	40	40
Med_pytos	Correlación de Pearson	,695**	1	,683**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	40	40	40
Med_cultura	Correlación de Pearson	,487**	,683**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	
	N	40	40	40

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS

En la separación unidades académicas y unidades administrativas, también se observa un alto grado de correlación entre las dimensiones, ver tabla 46.

Tabla 46. Correlaciones Unidades Administrativas

Correlaciones		Med_Portafolio	Med_pytos	Med_cultura
Med_Portafolio	Correlación de Pearson	1	,568*	,230
	Sig. (bilateral)		,011	,343
	N	19	19	19
Med_pytos	Correlación de Pearson	,568*	1	,703**
	Sig. (bilateral)	,011		,001
	N	19	19	19
Med_cultura	Correlación de Pearson	,230	,703**	1
	Sig. (bilateral)	,343	,001	
	N	19	19	19

Tabla 47. Correlaciones unidades académicas

Correlaciones		Med_Portafolio	Med_pytos	Med_cultura
Med_Portafolio	Correlación de Pearson	1	,805**	,672**
	Sig. (bilateral)		,000	,001
	N	21	21	21
Med_pytos	Correlación de Pearson	,805**	1	,676**
	Sig. (bilateral)	,000		,001
	N	21	21	21
Med_cultura	Correlación de Pearson	,672**	,676**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,001	
	N	21	21	21

Fuente: SPSS.

El caso de las unidades administrativas, se refuerza aún más la correlación entre Gestión de portafolio y Gestión de proyectos (0,568) y entre Gestión de proyectos y Gestión de Cultura de proyectos (0,703). Y para las unidades académicas la correlación es entre todas las dimensiones, con puntuación incluso superior a todas las anteriores; sobresale entre ellas la correlación Gestión de portafolio y Gestión de proyectos (0,805).

8. CONCLUSIONES

Generales

1. El desarrollo de capacidades en gestión de proyectos se orienta a la adecuada agencia de sus actividades y al fomento de conductas asociadas; esto para optimizar una acción y decisión institucionales enfocados al logro de los fines estratégicos y de desarrollo. Es un asunto de Universidad e implica una dirección desde el más alto nivel para la articulación con las funciones misionales.
2. Conseguir un nivel de madurez en una gestión de proyectos, es establecer un enfoque de conducción, que facilite el perfeccionamiento de las capacidades apropiadas en cada momento de su ciclo de desarrollo. Es una plataforma básica, que define asuntos de intervención en sus etapas de gestión de portafolio, gestión de proyectos y cultura de trabajo por proyectos.
3. En la Universidad de Antioquia, el nivel madurez del desarrollo de capacidades de gestión de proyectos de inversión se encuentra en un estado incipiente; sin que todavía se hayan instalado apropiadamente las habilidades requeridas para los tres ámbitos: portafolio, ciclo de proyectos y cultura de proyectos-.
4. Existe una clara correlación entre las dimensiones del estudio (portafolio, proyecto y cultura), principalmente entre portafolio con gestión de proyectos y de esta con cultura, lo que evidencia la necesidad de una acción articulada entre ellas, para el logro de los propósitos establecidos de desarrollo de capacidades y madurez de los procesos.
5. A partir de la consulta de las instancias y fuentes de información, se evidencia que en la Universidad existen dificultades para el reconocimiento y comprensión de diversos términos y asuntos relacionados con gestión de proyectos; se presentan confusiones principalmente en los conceptos: programa, proyecto y tipos de proyectos. Esto conlleva a que en un mismo programa se cuenta con proyectos de inversión y académicos, o que un proyecto esté denominado como programa, o viceversa.

Sobre el portafolio y la gestión del banco de proyectos

6. La gestión de portafolio en la Universidad de Antioquia no alcanza todavía una condición de estructurada; su banco de proyectos es insuficiente en la actualización de sus políticas y en los instrumentos para un mejor desempeño y una mayor articulación con los planes institucionales y la gestión de sus recursos. Más aún cuando en la institución no se tiene claramente identificado el concepto de portafolio, se asume que es sinónimo del concepto de banco de programas y proyectos, a pesar de que el primero se concibe como un modelo de gestión; y el segundo, como uno de sus instrumentos o mecanismos de operación.
7. Desde Gestión de la Dinámica Organizacional se ha intentado conceptualizar frente a portafolio de proyectos y banco de proyectos, tomando como referencia definiciones desarrolladas en

otras entidades similares, sin que todavía se haya realizado una socialización la comunidad universitaria. Específicamente, se han definido conceptos de Portafolio de proyectos académicos y Portafolio de proyectos de inversión (de soporte Institucional), pero no se han implementado las acciones y estructuras requeridas para su operación. El concepto más desarrollado es el de banco de proyectos, específicamente para proyectos de inversión, para el cual se dispone de normativa, prácticas, estructura, recursos, sistemas y servicios de acompañamiento a usuarios.

8. En la gestión del banco de proyectos de inversión deben resaltarse algunos aspectos relacionados con su concepción y con las etapas de su gestión:
 - Los ejercicios de alineación entre planes y proyectos de inversión se desarrollan desde dos frentes: 1) los proyectos que surgen de los planes de acción institucionales se desarrollan en ejercicios consensuados, que implican análisis de articulación entre los temas en cada una de las dependencias; y 2) el nivel de articulación de los proyectos emergentes (que surgen en el día a día) con los planes institucionales o de dependencia, se estructuran a partir de relaciones nominales, no siempre claras, sin que medie un análisis técnico detallado.

Desde el banco de proyectos se revisa que se cumpla con el criterio de articulación pero esta revisión solo permite reconocer las relaciones, también nominales, entre los proyectos y los temas y objetivos estratégicos del plan de desarrollo institucional; no existen mecanismos de verificación de la alineación entre los proyectos y los planes de acción, salvo el registro que se realiza en el sistema Strategos de gestión de planes. Por tanto, al momento de hacer evaluaciones no es posible establecer una relación que valore los desarrollos de los proyectos con los planes y mucho menos reconocer los niveles de contribución o impacto.

- Actualmente para la gestión del banco de proyectos se dispone de un formato para la formulación de proyectos (aplicable a todos los tipos de proyectos de inversión y fuentes de financiación), se dispone de dos procedimientos referidos a las fuentes de financiación de Estampilla y devolución de IVA, algunos formatos para soportar actividades específicas dentro de la gestión de los proyectos y un manual de uso del BUPP, quedando varias etapas del ciclo de gestión de proyectos y del banco sin documentación de soporte (p.e. ejecución, seguimiento, evaluación, aprendizaje, entre otras).
- El contraste entre los componentes del banco de proyecto y cada una de sus etapas permite reconocer fortalezas y debilidades para su gestión:

Etapas generales de gestión del banco de proyectos	Componentes de un banco de proyectos			
	Asistencia técnica y capacitación	Prácticas (metodologías y procedimientos)	Legal	Sistema de información
Establecimiento del plan de inversiones	No se presta asistencia	No dispone de prácticas	Dispone de normativa institucional	No se encuentra sistematizada
Establecimiento del plan de desembolsos	No se presta asistencia	Dispone de dos procedimientos	Dispone de normativa institucional	No se encuentra sistematizada

Etapas generales de gestión del banco de proyectos	Componentes de un banco de proyectos			
	Asistencia técnica y capacitación	Prácticas (metodologías y procedimientos)	Legal	Sistema de información
Formulación de proyectos	Se presta asistencia	Dispone de un formato	Dispone de lineamientos del banco	No se encuentra sistematizada
Viabilidad de los proyectos	No se presta asistencia	No dispone de prácticas	Dispone de lineamientos del banco	No se encuentra sistematizada
Registro de los proyectos	Se presta asistencia	Dispone de instructivos en el sistema BUPP	Dispone de lineamientos del banco	Se encuentra sistematizada
Asignación de recursos para proyectos	No se presta asistencia	Dispone de instructivos en el sistema BUPP	Dispone de lineamientos del banco	Se encuentra sistematizada
Programación físico-financiera de proyectos	Se presta asistencia	Dispone de un formato / Dispone de instructivos en el sistema BUPP	Dispone de lineamientos del banco	Se encuentra sistematizada
Apropiación presupuestal	Se presta asistencia	Dispone de procedimientos de Gestión del Financiamiento	Dispone de lineamientos del banco	Se encuentra sistematizada
Ejecución de proyectos	Se presta asistencia	No dispone de prácticas	No dispone de lineamientos	Parcialmente sistematizada
Seguimiento y monitoreo de proyectos	Se presta asistencia	Dispone de formatos / Dispone de instructivos en el sistema BUPP	Dispone de lineamientos del banco	Se encuentra sistematizada
Liquidación y cierre de proyectos	Se presta asistencia	Dispone de formatos / Dispone de instructivos en el sistema BUPP	Dispone de lineamientos institucionales y del banco	Se encuentra sistematizada

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y la documentación obtenida

- El soporte y asesoría que se hace actualmente a los usuarios del banco de proyectos, está bien calificado por los diferentes actores a los que se les indagó; no obstante, son actividades que se hacen por demanda, de las cuales no se dispone de información estadística ni se lleva registro de aprendizajes.
- El proceso evaluativo actual en el banco de proyectos, se orienta al seguimiento del nivel de cumplimiento de las ejecuciones físico-financieras (o programáticas y financieras) de los proyectos. Normalmente, se establecen balances de tipo financiero para varios proyectos cuando se realizan liquidaciones de los mismos. Como parte de la rendición de cuentas en el balance social y en la publicación que realiza la Vicerrectoría Administrativa de recursos de Estampilla, se presentan informes consolidados de cantidades de programas, proyectos y recursos asignados por fuente.

- Los principales impactos percibidos por los actores involucrados en el informe (tanto desde el banco de proyectos como desde las unidades académicas y administrativas) con los proyectos de inversión se refieren principalmente a transformaciones (mejoras y desarrollos) de las condiciones de infraestructura física y en menor grado a mejoras en recursos tecnológicos. No obstante, no se han realizado estudios que permitan reconocer el nivel de impacto que han tenido los proyectos en el desarrollo de capacidades para la institución.
- Los principales mecanismos de difusión de los que dispone actualmente el banco de proyectos son los consolidados anuales de inversiones por fuente que se reportan en el balance social de la Universidad; de igual forma, se suministra información a la Vicerrectoría Administrativa para que esta genere una publicación anual de los proyectos financiados con recursos de Estampilla (tanto para proyectos de inversión como para proyectos de investigación) y finalmente, por solicitud de las dependencias, se generan reportes sobre los proyectos inscritos y gestionados en el BUPP. No obstante, al indagar en unidades académicas y administrativas sobre la difusión que se hace desde el banco, se encuentra un bajo nivel de respuesta frente a los mecanismos utilizados.

Sobre el ciclo de gestión de los proyectos

9. La gestión interna de los proyectos o ciclo de proyecto está definida básicamente para el momento de formulación, con algunos instrumentos para las etapas de ejecución, cierre y evaluación; sin una clara institucionalización del ciclo de proyecto y una configuración de capacidades en todas sus etapas, para un mejor desempeño.
10. La gestión del día a día de los proyectos de inversión en las unidades académicas muestra algunas situaciones:

A partir de las entrevistas realizadas a dependencias académicas y administrativas con alta dedicación a proyectos de inversión y el diligenciamiento de cuestionarios para otras dependencias, se identificaron algunos aspectos representativos sobre la forma como se desarrollan las diferentes etapas del ciclo de gestión de los proyectos:

- *Sobre la forma como se planifican los proyectos*
En la mayoría de las dependencias entrevistadas, las ideas de proyectos se generan a partir de necesidades específicas definidas por diversos actores. En muchos casos, se conciben los proyectos desde los planes de dependencia. Normalmente, los proyectos de inversión se orientan al desarrollo de la infraestructura física.
- *Sobre la forma como se formulan los proyectos*
En todos los casos se refieren como instrumentos de formulación de proyectos, los definidos desde el banco de programas y proyectos BUPP.
- *Sobre la forma como viabilizan los proyectos*
No se dispone de prácticas estandarizadas para viabilizar los proyectos; se disponen de criterios básicos para la priorización de los mismos de acuerdo con las necesidades de las dependencias, a partir de decisiones de equipos de trabajo o comités internos.

- *Sobre la forma como se administran los proyectos*
En la mayoría de los casos, la referencia a la administración de proyectos se hace teniendo en cuenta las actividades de ejecución contractual y administrativa de los proyectos; no se evidencia la implementación de técnicas o instrumentos aplicables a esta fase. En algunos casos, no se tiene claridad sobre el sentido de esta fase.
- *Sobre la forma como se hace la gestión financiera de los proyectos*
En la mayoría de las dependencias involucradas esta etapa tiene estrecha relación con la gestión de recursos que se realiza a partir del BUPP. En varias de las dependencias, se concibe una herramienta informática de soporte complementaria (sistema SIGEP para la programación, ejecución, seguimiento y cierre financiero de los proyectos).
- *Sobre la forma como se hace el seguimiento y evaluación de los proyectos*
En varias dependencias, se conciben actividades de seguimiento a la ejecución de proyectos; la inclusión de procesos e informes de interventoría para contratos. En todos los casos, se requiere énfasis en la evaluación del cumplimiento de los proyectos en términos de recursos financieros y compromisos contractuales. En todas se hace alusión a la ausencia de protocolos y mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos. No se evidencia la realización de informes de evaluación de impacto.
- *Sobre la forma como se gestionan los recursos financieros para los proyectos de inversión*
En cuanto a responsables de la gestión de los recursos para los proyectos, normalmente, son los líderes de las dependencias; disponen de instancias internas decisoras para la asignación de los mismos. Las principales fuentes de financiación de proyectos de inversión son recursos propios y recursos de estampilla. No se dispone de montos generales disponibles para proyectos.
- *Sobre la forma como se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los planes de la dependencia*
Se realiza una vinculación nominal entre los proyectos y los objetivos e iniciativas de los planes de desarrollo, de acción y de ordenamiento territorial (se continúa estableciendo una relación importante entre los proyectos de inversión y el desarrollo de la infraestructura física).
- *Sobre la forma como se realiza la rendición de cuentas de los proyectos de inversión*
Se refieren informes internos y para organismos de control, principalmente de seguimiento y ejecución contractuales y financieros. No se evidencian información consolidada de carácter público, ni estrategias de difusión masivas de gestión de proyectos.
- *Sobre los impactos que se han evidenciado en las dependencias con la gestión de los proyectos de inversión*
Los principales impactos positivos, referidos por las dependencias, se asocian con el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica.

En la mayoría de las dependencias, la gestión de los proyectos recae en grupos específicos y recurrentes.

11. En mayoría de dependencias académicas y administrativas consultadas, se identifica que los instrumentos y herramientas utilizados para la gestión de proyectos de inversión son los dispuestos desde el BUPP. En algunas de ellas, se identifica el uso de la herramienta informática SIGEP en la que se desarrollan las actividades de programación físico-financiera, ejecución financiera, seguimiento y liquidación de proyectos. No se utilizan herramientas informáticas para la gerencia de los proyectos, tipo Project. Adicionalmente, se utilizan herramientas de ofimática para la ejecución de algunas de las actividades.

No se dispone de prácticas estandarizadas para la ejecución de las diferentes etapas de los proyectos, salvo las concebidas desde el nivel institucional en el BUPP. En las unidades académicas es más significativo el uso de algunas prácticas propias para la ejecución financiera, gestión contractual y el seguimiento de proyectos en relación con las unidades administrativas, quienes se ajustan más a los procedimientos establecidos de índole institucional o desde el BUPP.

Sobre la cultura de trabajo en proyectos

12. La cultura en gestión de proyectos se encuentra en un nivel de Incipiente, donde, si bien las unidades académicas y administrativas reconocen el valor de la gestión de proyectos para el logro de los propósitos institucionales, poco se ha materializado en la aplicación de políticas y estrategias de cultura de proyectos, de promoción de sus actividades y de gestión y uso de aprendizajes adquiridos.
13. Como inductores para el desarrollo de una cultura de trabajo por proyectos en la Universidad se conciben tres frentes: los procesos formativos, de inducción y de entrenamiento, los procesos de desarrollo de competencias y los mecanismos o estrategias de estímulo; frente a cada uno de ellos se encuentra que:

- *Procesos formativos, inducción y entrenamiento*

En cuanto a procesos formativos en gestión de proyectos y otros temas relacionados, se evidencian algunas acciones aisladas desarrolladas en los últimos años, principalmente lideradas por instancias como Desarrollo del Talento Humano y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia. Se identifica que entre 2012 y 2013 recibieron certificación por formación en la temática de proyectos 93 servidores administrativos.

Desde los procesos de inducción y reinducción para el personal universitario se reconocen los ejercicios que se desarrollan en el marco del programa *Vivamos la Universidad* que se lleva a cabo entre 3 y 4 veces al año, en el cual Gestión de la Dinámica Organizacional posee un espacio de 4 horas para divulgar sus procesos, entre ellos, los relacionados con gestión de proyectos. Igualmente, el tema se divulga en el marco de los ejercicios de inducción a los nuevos líderes académico-administrativos de las unidades académicas, liderados por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia, los cuales se realizan de acuerdo con los procesos de cambio de órganos directivos en las dependencias.

En ambos casos, desde Gestión de la Dinámica Organizacional no se han desarrollado acciones deliberadas de formación, inducción y entrenamiento en el tema a través de un programa o plan preestablecido.

- *Procesos de desarrollo de competencias:*

La falta de un modelo de desarrollo de competencias para los empleos administrativos de la Universidad, tal como se afirma desde Desarrollo del Talento Humano, limita la posibilidad de que se establezcan diferentes estrategias institucionales y locales tendientes a la mejora de capacidades en el personal de la institución.

En términos de las competencias para la gestión de proyectos del personal actual de la institución cabe resaltar:

En el Manual de Responsabilidades y Competencias de la Universidad para los empleados administrativos se dispone de cuatro competencias orientadas al trabajo por proyectos. En la planta de empleos administrativos de la Universidad se cuenta con 102 empleos de nivel Profesional y 13 empleos de nivel Directivo, los cuales en su perfil deben cumplir con una competencia específica en Gerencia de Proyectos. Para estos, hasta el momento, no se ha implementado una estrategia de valoración, desarrollo, cierre de brechas y seguimiento de competencias por parte de Desarrollo del Talento Humano ni de Gestión de la Dinámica Organizacional.

En torno al nivel de educación formal de los empleados administrativos en gestión de proyectos, debe considerarse que a partir del censo de actividades administrativas desarrollado por la Vicerrectoría Administrativa en 2014, se destaca que 893 servidores entrevistados, el 16.7% (149) tiene formación en la temática.

Las dependencias universitarias en donde se dispone de mayor cantidad de servidores administrativos con formación en proyectos son: Dirección de desarrollo institucional, Facultad de ciencias económicas, Facultad de ingeniería, Vicerrectoría administrativa y Vicerrectoría de investigación; bastante lógico en relación con el quehacer y el tipo de áreas de conocimiento.

Las dependencias en donde no se dispone de personal administrativo o es muy baja la cantidad de servidores con formación en proyectos son: Corporación académica ambiental, Corporación académica de ciencias básicas biomédicas, Corporación académica para el estudio de patologías tropicales, Escuela interamericana de bibliotecología, Facultad de derecho y ciencias políticas, Facultad de enfermería, Instituto de estudios regionales, Instituto de filosofía y Vicerrectoría de docencia. Es lógica la situación de las corporaciones y los institutos, dado el limitado aforo de personal del que disponen; llama la atención la Vicerrectoría de Docencia, quien por su quehacer debería disponer de personal con formación en la materia.

Finalmente, en el marco del procesos de Retroalimentación de la Gestión, tendientes a evaluar el desempeño de los servidores administrativos a partir de sus competencias, por opinión del líder del proceso “No es posible realizar una evaluación integral del desarrollo de la competencia en cuestión (de Gerencia de proyectos) a partir de los informes de realimentación de la gestión,

dadas las limitaciones del instrumento utilizado en términos de pertinencia, articulación y coherencia”

- *Estímulos:*

Las iniciativas institucionales tendientes a promover el trabajo por proyectos mediante planes de estímulo para empleados administrativos, a pesar de que han generado espacios para la presentación de éstos (74 en 2012 y 28 en 2013) –nótese la disminución entre períodos-, no han sido eficaces debido a que ninguna de las iniciativas se ha implementado en la práctica, permaneciendo en las memorias de los planes de estímulo; situación que deja la sensación de que estos no han logrado conseguir los propósitos fijados.

14. Como parte del trabajo en proyectos de inversión no se han concebido estrategias para desarrollar una gestión de aprendizajes ni desde el banco ni desde las unidades; la mayoría de los conocimientos y experiencias se encuentran en personas específicas que lideran o participan en los procesos relacionados; existe alta dependencia de las personas con conocimientos en el tema; las lecciones aprendidas no se han explicitado a través de mecanismos de gestión del conocimiento y la poca documentación existente se limita a operaciones de orden transaccional.

Datos significativos

15. En el PAI 2012-2015, registrado en el sistema Strategos, se conciben 66 iniciativas que se podrían concebir como programas en los que se desarrollan 115 proyectos; mientras que en los planes de acción de todas las dependencias se identifican 340 iniciativas (las cuales no diferencian entre programas, proyectos y actividades del día a día), a partir de las cuales se despliegan aproximadamente 512 proyectos. En ambos casos, no es posible reconocer el nivel de contribución de los proyectos a los programas y a los objetivos estratégicos, dada la desarticulación entre los sistemas Strategos y BUPP.

16. Entre 2007 y 2013 se han registrado y gestionado en el BUPP 469 proyectos de inversión, 235 por unidades académicas y 234 por unidades administrativas. De estos, el 6% (28) se asocian al tema estratégico 1 del PDI, 39% (181) al tema estratégico 2, 5% (24) al tema estratégico 3 y el 50% (236) al tema estratégico 5.

De los 469 proyectos gestionados, el 39.2% corresponde a proyectos de infraestructura, el 24% proyectos de TIC y el 20% proyectos de dotación de equipos, como los más representativos.

17. En términos de recursos financieros asignados a proyectos de inversión, entre 2007 y 2013 se asignaron 257 mil millones de pesos. Teniéndose una distribución por fuentes del 38% por estampilla, 24% recursos propios, 19% empréstitos, 17% devolución de IVA y 2% recursos CREE. Dichos recursos se han asignado en un 83% para unidades administrativas centrales y un 17% para unidades académicas.

18. En términos del talento humano:

A partir del censo de actividades administrativas realizado por la Vicerrectoría Administrativa en 2014 en varias de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, se recolectó información de 893 servidores administrativos en diferentes modalidades de vinculación, adscritos a 29 dependencias; de éstos, se identificó que 300 servidores, adscritos a 27 dependencias, tienen participación en actividades relacionadas con la gestión de los proyectos (no se generan diferencias entre si son proyectos de inversión o proyectos académicos), siendo representativo que un 51% de los servidores (154) participa en la ejecución de actividades relacionadas con ejecución financiera de proyectos y un 28% (84) en actividades de asesoría y acompañamiento (en este último caso, 27 servidores tienen vinculación provisional y de carrera). No se identifica personal con dedicación a actividades de coordinación, planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.

9. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar una conceptualización en torno a la gestión de un portafolio de proyectos universitarios y su articulación con los planes institucionales.
2. Diseño y automatización de una “caja de herramientas” para la gestión de proyectos de inversión y académicos en sus diferentes fases y para el banco de proyectos, incluye: metodologías, instrumentos, automatización y seguimiento (puede hacerse extensiva a otros procesos de Gestión de la Dinámica Organizacional).
3. Diseño de un curso virtual de gestión de proyectos, que considere los diferentes tipos de proyectos y fuentes de financiación. Se asiste de un dispositivo permanente virtual de asesoría y acompañamiento a usuarios
4. Fortalecimiento del equipo de trabajo para asesoría y acompañamiento en proyectos para la comunidad universitaria
5. Hacer presentación y promoción de la gestión por proyectos como medio institucional para la gestión universitaria. Incluye dar alcance a los proyectos de inversión ganadores en el marco de los planes de estímulo
6. Fijar mecanismos de identificación y relacionamiento con entes externos en la obtención de recursos frescos para los proyectos de inversión y académicos.
7. Establecer plataformas de proceso y tecnológicas para registrar, depurar y divulgar experiencias y aprendizajes adquiridos en la gestión de proyectos.
8. Establecimiento de mecanismos para contribuciones entre planes (de desarrollo, acción y propios) y los proyectos
9. Reformular varios de los artículos del Reglamento de Planeación (12, 13, 16, 17, 18, 19 y 35) – Ver anexo 4.
10. Definición de criterios de asignación de recursos por fuentes de financiación para los proyectos de inversión
11. Redefinición de las prácticas para la administración de los programas en el banco de proyectos de inversión en consideración a la puesta en operación del ERP. Hacer análisis de viabilidad técnica y financiera de la implementación de otros aplicativos, básicamente lo relacionado con PPM y Strategy (ver en anexo 5 la forma de organización con la integración de estas herramientas)

12. Implementación de un plan para el desarrollo de competencias en la materia a los colaboradores de la Universidad, liderado por Gestión de la Dinámica Organizacional y con el apoyo de Desarrollo del Talento Humano
13. Oficialización de la presentación de informes periódicos de rendición de cuentas del banco de programas y proyectos

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Moota G y Solarte L, 2005. Modelos de madurez en Gerencia de proyectos. Grupo de investigación en gestión y evaluación de programas y proyectos. Univalle.
- Medina MP, 2006. Los equipos multiculturales en la empresa multinacional. Un modelo explicativo de sus resultados. Tesis doctoral [en línea]. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2006. [Citado el 6 de noviembre de 2006]. [Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>]
- NORAD, Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo, 1993. Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos
- Project Management Institute, Inc., Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania USA, 2003
- Universidad del Valle, 2005. Modelo de madurez en gerencia de proyectos (CP3M)
- OCDE y Banco Mundial, 2006. Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo
- AENOR, 2013. Dirección y Gestión de Proyectos: Norma ISO 21500:2013.
- ICONTEC, 2013. Directrices para la dirección y gestión de proyectos
- PMI (pi_025_01). Página Web: www.dharmacon.net
- PMI, 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK®Guide) - fifth Edition, Project Management Institute Inc., 2013. Memorias Diploma Universidad EAFIT
- Departamento Nacional de Planeación, 2013. Seminario Gestión de proyectos en el marco del Sistema General de Regalías
- Universidad Nacional de Colombia. Sistema Banco de proyectos – Contexto institucional y bases para su operación.

Normativa consultada:

- Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
- Ordenanza 10 de 1994 por la cual se ordena el uso de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor”
- Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994, Estatuto general Universidad de Antioquia
- Acuerdo municipal 08 de 1996 por el cual se hace obligatorio el uso de la Estampilla “La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labores”
- Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, Por el cual se expide el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia
- Ley 1321 del 13 de 2009 que autorizó la ampliación de la emisión de la Estampilla Universidad de Antioquia de Cara al tercer Siglo de Labor
- Ley 1530, 2012. Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías
- Decreto 1949, 2012. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones
- Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012, Reforma Tributaria 2012
- Ley No 16912 de diciembre de 2013, por la cual se crea la Estampilla Pro Universidad Nacional de Colombia y demás Universidades estatales de Colombia

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Reconocimiento del Nivel de Desarrollo de los Proyectos de Inversión 108	
Anexo 2. Instrumento de Identificación de Prácticas Internas	113
Anexo 3. Consolidado de entrevistas a unidades académicas y administrativas en torno a la gestión de proyectos de inversión	120
Anexo 4. Contraste entre artículos del Estatuto de Planeación y la realidad universitaria.....	131
Anexo 5. Estructura organizativa a partir de la implementación de herramientas tecnológicas 134	

Anexo 1. Instrumento de Reconocimiento del Nivel de Desarrollo de los Proyectos de Inversión

Reconocimiento del nivel de desarrollo de los proyectos de inversión en la UdeA

Este instrumento busca conocer su percepción sobre algunos aspectos relevantes de los proyectos de inversión en la Universidad de Antioquia, diferentes a los proyectos de investigación y extensión.

Los proyectos de inversión son aquellos tendientes a crear o mejorar las condiciones físicas, de servicios, de equipamiento, de infraestructura tecnológica o de logística, que son soporte para el desarrollo de las funciones misionales y administrativas de la institución.

¡Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento oportuno de la misma!

Instrucción: para cada tema, seleccione la opción que más se ajusta a su opinión o visión

***Obligatorio**

Nombre de la dependencia *

SOBRE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE TIENE EN LA INSTITUCIÓN EN TORNO A LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- Se carece de documentos institucionales que definan y caractericen los proyectos de inversión
- Se dispone de documentos en los que se definen y caracterizan los proyectos de inversión, diseñados de manera autónoma por las dependencias
- Se dispone de documentos institucionales en los que se definen y caracterizan los proyectos de inversión pero no se han difundido a la comunidad universitaria
- Se dispone de documentos institucionales en los que se definen y caracterizan los proyectos de inversión y han sido difundidos en la comunidad universitaria

SOBRE LA APROPIACIÓN QUE EN LA INSTITUCIÓN SE TIENE DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

*

- Los servidores universitarios le dan poca importancia al trabajo por proyectos
- Los servidores universitarios reconocen la importancia del trabajo por proyectos pero no presentan proyectos
- Los servidores universitarios entienden que deben presentar proyectos pero lo hacen solo para acceder a los recursos
- Los servidores universitarios proponen y se comprometen con los proyectos para el desarrollo de los planes y de la institución

SOBRE LA PROMOCIÓN QUE SE HACE A NIVEL INSTITUCIONAL DEL TRABAJO EN PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- Se carece de programas institucionales permanentes de difusión y sensibilización para el trabajo en proyectos de inversión
- Existen programas de difusión y sensibilización para el trabajo por proyectos liderados de manera autónoma por las dependencias
- Existen algunos programas institucionales esporádicos de difusión y sensibilización para el trabajo por proyectos
- Existen programas institucionales permanentes de difusión y sensibilización para el trabajo en proyectos de inversión

SOBRE EL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA INSTITUCIÓN *

- Se carece de estrategias institucionales para el desarrollo de conocimientos y habilidades dirigidas a los servidores universitarios para el trabajo en proyectos de inversión
- Se aplican estrategias para el desarrollo de conocimientos y habilidades dirigidas a los servidores universitarios para el trabajo en proyectos de inversión, lideradas de manera autónoma por las dependencias
- Se aplican estrategias institucionales para el desarrollo de conocimientos y habilidades dirigidas a los servidores universitarios para el trabajo en proyectos de inversión
- Las estrategias institucionales para el desarrollo de conocimientos y habilidades dirigidas a los servidores universitarios para el trabajo en proyectos de inversión han generado mejoras en la calidad de los proyectos presentados

SOBRE LAS NORMAS INSTITUCIONALES PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- Se carece de normas institucionales para la gestión de proyectos de inversión
- Existen algunas normas institucionales pero no se han implementado
- Existen y se han implementado normas institucionales para la gestión de proyectos de inversión pero deben ser actualizadas
- Están formuladas, implementadas y actualizada las normas para el desarrollo de la gestión de proyectos de inversión

• SOBRE EL ESTÍMULO AL TRABAJO EN PROYECTOS EN LA INSTITUCIÓN *

- No existen estímulos para los servidores universitarios por el trabajo en proyectos de inversión
- El estímulo para los servidores universitarios por el trabajo en proyectos de inversión se limita al reconocimiento público
- Se establecen acciones esporádicas de estímulo (reconocimiento público y económico) para los servidores universitarios por el trabajo en proyectos de inversión
- Existen programas permanentes de estímulo (reconocimiento público, económico y de desarrollo personal-profesional) para los servidores universitarios por el trabajo en proyectos de inversión

• SOBRE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- Los recursos financieros con destinación específica para proyectos de inversión son escasos
- Existen recursos financieros con destinación específica a proyectos de inversión pero no son aprovechados en su totalidad
- Existen recursos financieros con destinación específica a proyectos de inversión y se utilizan de manera óptima
- Existe un óptimo aprovechamiento de recursos financieros para proyectos de inversión y se buscan nuevas fuentes

SOBRE LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN Y LOS PLANES INSTITUCIONALES *

- Existe desarticulación entre los proyectos de inversión y los planes institucionales
- Los proyectos de inversión se articulan con los planes institucionales por la obligación de ligarlos a uno de sus objetivos
- Algunos proyectos de inversión se articulan con los planes institucionales a partir de análisis sistemáticos de alcances e impactos entre ellos

SOBRE EL BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- La institución carece de un banco de proyectos de inversión
- Existe un banco de proyectos de inversión que permite solo el registro de los proyectos
- Existe un banco de proyectos de inversión que permite el registro y seguimiento de los proyectos
- Existe un banco de proyectos de inversión que permite el registro, administración, seguimiento y realimentación de los proyectos

SOBRE EL CICLO DE GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN (formulación, viabilización, ejecución, evaluación y cierre) *

- No se tienen establecidas de manera institucional las fases para el ciclo de gestión de los proyectos de inversión
- Cada dependencia define un ciclo de gestión propio para los proyectos de inversión
- Se han definido a nivel institucional todas las fases del ciclo de gestión de los proyectos de soporte pero no se ha implementado completamente
- Se ha implementado a nivel institucional un ciclo de gestión de los proyectos de inversión

SOBRE LA VIABILIZACIÓN TÉCNICA-FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- No existen criterios institucionales claros para realizar la viabilización técnica y financiera de los proyectos de inversión
- Existen criterios institucionales de viabilización técnica y financiera de los proyectos de inversión pero no se aplican
- Existen criterios institucionales de viabilización técnica y financiera de los proyectos de inversión pero requieren actualización
- Existen criterios institucionales de viabilización técnica y financiera de los proyectos de inversión y se aplican adecuadamente

SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- No se hace evaluación a los proyectos de inversión
- Se hace evaluación solo en algunas de las fases del ciclo de los proyectos de inversión
- Se hace evaluación en todas las fases del ciclo de los proyectos de inversión
- Se hace evaluación en todas las fases del ciclo de los proyectos de inversión y se hace rendición de cuentas periódicamente

SOBRE LAS METODOLOGÍAS, LOS INSTRUMENTOS Y LAS HERRAMIENTAS PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- No se cuenta con metodologías, instrumentos y herramientas institucionales para la gestión de los proyectos de inversión
- Se aplican metodologías, instrumentos y herramientas para la gestión de los proyectos de inversión de manera autónoma en las dependencias
- Se aplican metodologías, instrumentos y herramientas de carácter institucional para los proyectos de inversión solo en algunas de las fases de su ciclo de gestión
- Se aplican metodologías, instrumentos y herramientas de carácter institucional para los proyectos de inversión en todas las fases de su ciclo de gestión (formulación, viabilización, ejecución, evaluación y cierre)

SOBRE LOS APRENDIZAJES EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN *

- No existen métodos y técnicas para la administración de lecciones aprendidas (registro, procesamiento, realimentación) para los proyectos de inversión
- Existen métodos y técnicas para la administración de lecciones aprendidas para los proyectos de inversión, pero no se usan
- Se usan los aprendizajes obtenidos de la gestión de los proyectos de inversión pero no se evidencian cambios o mejoras relevantes
- Se han logrado cambios relevantes y demostrables a partir de los aprendizajes adquiridos en la gestión de los proyectos de inversión

Enviar

100 %: ¡Lo lograste!

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de
 Google Forms

Este formulario se creó en el dominio Universidad de Antioquia.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Anexo 2. Instrumento de Identificación de Prácticas Internas

	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA		
	DESARROLLO INSTITUCIONAL - GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL		
	IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS (I) - TODOS		

Los proyectos de inversión son aquellos tendientes a crear o mejorar las condiciones físicas, de servicios, de equipamiento, de infraestructura tecnológica o de logística, que son soporte para el desarrollo de las funciones misionales y administrativas de la institución.

Las siguientes preguntas pretenden reconocer el estado de gestión de estos proyectos en la Universidad de Antioquia.

¡Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento del presente instrumento!

Nombre	Empleo	Fecha	
Dependencia			
Email			

- **¿A cuáles de los siguientes tipos de proyectos de inversión le corresponde apoyar comúnmente? Marque X en la opción respectiva.**

Tipos de proyectos	Mayor apoyo	Menor apoyo	Ningún apoyo
Proyectos para la creación o mejora de condiciones de infraestructura física			
Proyectos para la creación o dotación de condiciones de infraestructura en salas de cómputo, laboratorios o aulas			
Proyectos para la creación o dotación de condiciones de infraestructura tecnológica (software, hardware, redes)			
Proyectos para la creación o dotación de mobiliario			

Otro tipo: Cuál?

Observaciones

- **En la dependencia en la que usted presta sus servicios, ¿cómo se gestionan los proyectos de inversión?**

En tiempos:

Marque X en la opción que comúnmente se presenta:

¿En qué momento comúnmente se definen los proyectos de inversión en su dependencia?	Marque X
Los proyectos de inversión solo se identifican en el momento en el que se define el plan de acción de la dependencia o unidad	

Los proyectos de inversión se identifican durante cualquier momento de la gestión, sin necesidad de que estén definidos en el plan de acción de la dependencia o unidad	
Otro. Cuál?	

Observaciones

En responsables:

Marque X en la opción que comúnmente se presenta:

¿Quién gestiona comúnmente los proyectos de inversión?	Marque X
Los proyectos de inversión se formulan y gestionan en una sola instancia (área, unidad o equipo de trabajo) en su dependencia responsable	
Los proyectos de inversión son formulados y gestionados por cada líder o responsable de unidad o área en su dependencia	
Diversos actores de su dependencia formulan y gestionan de manera autónoma los proyectos de inversión	
Otro. Cuál?	

Observaciones

En recursos:

Marque X en la opción que comúnmente se presenta:

¿De dónde provienen comúnmente los recursos para proyectos de inversión?	Marque X
Los recursos financieros dispuestos para los proyectos de inversión provienen principalmente de las dependencias de nivel central	
Los recursos financieros dispuestos para los proyectos de inversión provienen principalmente del decanato/dirección de la dependencia en la que usted presta sus servicios	
Los recursos financieros para los proyectos de inversión provienen principalmente de fuentes externas	
Los recursos financieros para los proyectos de inversión provienen principalmente de diferentes fuentes así: dependencia central y la propia dependencia	
Los recursos financieros para los proyectos de inversión provienen principalmente de diferentes fuentes así: dependencia central y fuentes externas	
Los recursos financieros para los proyectos de inversión provienen principalmente de diferentes fuentes así: la propia dependencia y fuentes externas	
Los recursos financieros para los proyectos de inversión provienen principalmente de diferentes fuentes así: dependencia central, la propia dependencia y fuentes externas	

Observaciones

- Para cada una de las etapas de la gestión de proyectos de inversión que se presentan a continuación, defina si se aplica metodologías o procedimientos así: definidas a nivel institucional, definidas por su dependencia, definidas o diseñadas por usted o no se tienen.

Marque una sola X en cada etapa:

Opciones: Metodologías o procedimientos	Etapas de la gestión de proyectos de inversión						
	Identificación los de proyectos	Formulación de proyectos	Viabilización de proyectos	Programación físico-financiera de los proyectos	Ejecución de los proyectos	Seguimiento de los proyectos	Cierre y liquidación de los proyectos
Definidas a nivel institucional							
Definidas en su dependencia							
Definidas o diseñadas por usted							
No se tienen definidas / No sabe							

Observaciones

- Para cada una de las etapas de la gestión de proyectos de inversión que se presentan a continuación, defina si utiliza aplicativos informáticos (diferentes de Ofimática: Excel, Word, Access), así: utiliza aplicativos de tipo institucional, utiliza aplicativos definidos en su dependencia, utiliza aplicativos propios (usados por o adquiridos por usted) o no se utilizan.

Marque una sola X en cada etapa:

Opciones: aplicativos (diferentes de Ofimática: Excel, Word, Access)	Etapas de la gestión de proyectos de inversión						
	Identificación los de proyectos	Formulación de proyectos	Viabilización de proyectos	Programación físico-financiera de los proyectos	Ejecución de los proyectos	Seguimiento de los proyectos	Cierre y liquidación de los proyectos
Utiliza aplicativos de tipo institucional							
Utiliza aplicativos de su dependencia							
Utiliza aplicativos propios							

Opciones: aplicativos (diferentes de Ofimática: Excel, Word, Access)	Etapas de la gestión de proyectos de inversión						
	Identificación de los proyectos	Formulación de proyectos	Viabilización de proyectos	Programación físico- financiera de los proyectos	Ejecución de los proyectos	Seguimiento de los proyectos	Cierre y liquidación de los proyectos
(definidos o adquiridos por usted)							
No se tienen aplicativos / No sabe							

Observaciones

- Cómo califica el nivel de apoyo o soporte técnico, metodológico y documental brindado para su trabajo en gestión de proyectos de inversión, por parte de las siguientes dependencias:

Marque X para cada opción:

Apoyo o soporte brindado por:	Buen soporte	Aceptable soporte	Mal soporte	Ningún soporte
El decanato/dirección de la dependencia en la que presta sus servicios				
Gestión de la Dinámica Organizacional (Oficina de Planeación)				
Gestión del Financiamiento (departamentos y áreas del financiero)				
Gestión Logística y de Infraestructura (comercial, vigilancia, sostenimiento)				
Gestión informática (hardware, software y telecomunicaciones)				
Otro?				

Observaciones

- Marque X en la opción respectiva, ante las siguientes inquietudes:

Inquietudes	Sí	No	¿Con quién?			
			Su propia dependencia	Otra dependencia universitaria (Cuál?)	Oficina de Planeación	Una organización externa
¿Ha recibido inducción, capacitación o actividades tendientes al desarrollo de						

Inquietudes	Sí	No	¿Con quién?			
			Su propia dependencia	Otra dependencia universitaria (Cuál?)	Oficina de Planeación	Una organización externa
competencias en gestión de proyectos, en los últimos 2 años?						
¿Ha recibido la prestación de un servicio de asesoría o asistencia técnica en metodologías de gestión de proyectos en los últimos 2 años?						
¿Ha recibido informes o publicaciones periódicas sobre la gestión de los proyectos de inversión en los últimos 2 años?						

Observaciones

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS (II) - MUESTRA						
Dependencia / Área					Tipo de proyectos	Inversión
Responsable					Empleo	
Descripción de las etapas del ciclo en las que participa						
Registro	Planificación de proyectos	Formulación de proyectos	Administración de proyectos	Gestión financiera de proyectos	Seguimiento y evaluación de proyectos	Otra:
¿Qué hace? (actividades)						
¿Quiénes participan? (involucrados)						
Herramientas/Instrumentos		Normativa interna		Documentos de soporte		Registros / Informes



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Gestión de la Dinámica Organizacional

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS (III) - MUESTRA

- ¿Cómo se gestionan los recursos financieros para los proyectos de inversión? (responsables, fuentes y montos)
- ¿Cómo se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los planes de la dependencia?
- ¿Cómo se realizan las evaluaciones de los proyectos de inversión?
- ¿Qué impactos se han evidenciado con la gestión de los proyectos de inversión para la dependencia?
- ¿Cómo se realiza la rendición de cuentas de los proyectos de inversión?

Anexo 3. Consolidado de entrevistas a unidades académicas y administrativas en torno a la gestión de proyectos de inversión

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
1. PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS					
Registro	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
¿Qué hace? (actividades)	<ul style="list-style-type: none"> Registro de necesidades que puedan convertirse en proyectos. Análisis en comité de planeación. Priorización de las necesidades y por tanto proyectos a presentar 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar necesidades Socializar el proyecto. Determinar el costo aproximado (presupuesto oficial, cotizaciones). Solicitar elaboración de planos (en caso de requerirse) 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las necesidades en la dependencia Análisis de las solicitudes presentadas por diferentes áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de necesidades con los Directores de Seccional y solicitud de asesoría a la Dirección de Logística e Infraestructura o de Informática para las especificaciones técnicas y presupuesto. Evaluar la factibilidad económica con la Vicerrectoría Administrativa para definir las fuentes de financiación. 	Idea básica del proyecto y concepción inicial mediante esquemas de ocupación, programa de necesidades y proyecciones de crecimiento físico.
¿Quiénes participan? (involucrados)	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Asesora de planeación Jefe Centro de Investigación Jefe de Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente administrativo Decano Jefe del área específica donde se pretende ejecutar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Las dependencias solicitantes Comisión de Espacio Físico Comité de Contratación de la Facultad 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Regionalización Dirección de Logística e Infraestructura Dirección de [Gestión] Informática 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitectos Ingenieros

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
2. FORMULACIÓN DE PROYECTOS					
Registro	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
¿Qué hace? (actividades)	<ul style="list-style-type: none"> Formación de grupos de trabajo responsables de la formulación del proyecto Los responsables de la formulación de proyectos se definen dependiendo del área que presente la necesidad La formulación se hace en los formatos dados por la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> Se elabora el proyecto. Se revisa. Se solicita al Consejo de Facultad que lo avale. Se solicitan los vistos buenos requeridos: redes eléctricas, red de datos, infraestructura. Se remite a Desarrollo Institucional. 	<p>Con las solicitudes aprobadas se elaboran las fichas de inversión según el formato establecido</p>	<p>Elaborar el proyecto de acuerdo al formato requerido e inscribirlo al Banco de Proyectos o presentarlo a la entidad externa que financia el proyecto</p>	<p>Elaboración de información técnica del proyecto, presupuestos oficiales y planimetría completa</p>
¿Quiénes participan? (involucrados)	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Jefe Centro de Investigación Jefe de Departamento Coordinadores y profesores 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Administrativo Decano Consejo de Facultad Cada una de las dependencias que da los vistos buenos. 	<p>Unidad Administrativa</p>	<p>Dirección de Regionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arquitectos Ingenieros Presupuestadores Interventores

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
3. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS					
Registro	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
¿Qué hace? (actividades)	La administración depende del área o grupo en el cual se circunscribe el proyecto, bajo la dirección del jefe o coordinador de proceso.	Una vez aprobado el proyecto y asignados los recursos, se comienza su ejecución: proceso contractual (todo lo que ello implica), determinación de interventorías, programación de reuniones para verificar el desarrollo de la ejecución. Elaboración de actas.	No se realiza	En caso de ser aprobado el proyecto, realizar el convenio con la entidad financiadora y/o gestionar la asignación de los recursos. Iniciar los trámites para realizar las invitaciones a cotizar, la adjudicación y elaboración de los contratos de obra u órdenes de servicio o la compra de los equipos, en coordinación con Logística y/o Informática.	Durante la ejecución de los proyectos se controlan aspectos técnicos, administrativos, legales y financieros.
¿Quiénes participan? (involucrados)	Generalmente Departamento	Jefe <ul style="list-style-type: none"> • Decano • Asistente Administrativo • Delegados de Logística e infraestructura 	No informado	Dirección de Logística e Infraestructura Dirección de Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Interventores • Supervisores

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
4. GESTIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS					
Registro	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
¿Qué hace? (actividades)	A través del sistema proporcionado por el BUPP	La gestión financiera de los proyectos, se concentra fundamentalmente en los recursos que asigna el nivel central (estampilla) y los aportes propios de la dependencia	Se clasifica la naturaleza de la inversión a fin de identificar las fuentes de financiación, pueden ser recursos propios o de estampilla; se hace registro general de los proyectos en el aplicativo SIGEP, según la iniciativa del Plan de Acción u demás proyectos de Facultad al que correspondan. Se elaboran informes de ejecución financiera.	Elaborar y presentar el presupuesto, solicitar la asignación de una unidad ejecutora (en caso de que sea necesario); realizar los trámites para el traslado de recursos	Se hacen los trámites previos para obtener recursos (BUPP, fichas de inversión, Análisis y Conveniencia, etc.)
¿Quiénes participan? (involucrados)	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Departamento • Personal DI 	<ul style="list-style-type: none"> • Decano • Asistente Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa Comité de contratación 	Dirección Regionalización de	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias Académicas y Administrativas • Arquitectos • Ingenieros • Interventores

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS					
Registro	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
¿Qué hace? (actividades)	<ul style="list-style-type: none"> A través del sistema proporcionado por el BUPP. Informes de avances en el comité de planeación de la Escuela 	Reuniones con la interventoría y los ejecutores del proyecto (en casos de proyectos de infraestructura), para evaluar avances, dificultades, ejecución presupuestal, requerimientos	No se hace, solo se hace acompañamiento a la ejecución de los contratos que se suscriben para la ejecución de las obras, verificando que se cumpla con el objeto contractual.	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la ejecución en tiempo y gastos de acuerdo a la programación del proyecto. Llevar el registro de los ingresos y gastos y presentar los informes a las instancias pertinentes, con sus respectivos documentos soportes 	Se realiza la trazabilidad de la ejecución del proyecto mediante actas de seguimiento, informes periódicos y registros.
¿Quiénes participan? (involucrados)	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Asesora de planeación Jefe Centro de Investigación Jefe de Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> Decano Asistente Administrativo Interventoría Contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad Administrativa Comisión de Espacio Físico Tecnólogo en construcciones civiles 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Regionalización. Dirección de Logística e Infraestructura Dirección de Informática 	El interventor y/o supervisor

 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – GESTIÓN DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN - MUESTRA					
Aspectos complementarios	Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
Herramientas/ Instrumentos	Formato proyectos BUPP	La guía elaborada por desarrollo Institucional. El plan de acción de la Dependencia.	Ficha formulada desde desarrollo institucional	Formatos en Word y Excel	Guía para la elaboración de proyectos de inversión, planos, esquemas básicos, APU (Análisis de precios unitarios), aval físico, formato de necesidades del usuario
Normativa interna	No informada	No informada	No informada	Estatuto Contractual de la Universidad de Antioquia	Resolución Rectoral 17115, Manuales de Interventoría (Resolución Rectoral 21039), Acuerdo Superior 095, Acuerdo Superior 255, Resolución Rectoral 17118
Documentos de soporte	No informados	La Resolución en la cual se aprueba el proyecto y se le asignan los recursos. Los planos. Los vistos buenos de las dependencias. Los contratos y todos sus anexos	Ficha, contratos	Proyecto, convenios, contratos, actas, facturas, órdenes de trabajo o de pedido	Especificaciones técnicas, formulario de cantidades de obra, planimetría, programa de necesidades del usuario
Registros / Informes	No informados	Las actas de reuniones. Las actas parciales para pago.	Informes del SIGEP y del BUPP	Registro de los gastos, e informe inicial, parcial y final.	Bitácora, informes periódicos, registros fotográficos



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Gestión de la Dinámica Organizacional

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS INTERNAS (III) - MUESTRA

¿Cómo se gestionan los recursos financieros para los proyectos de inversión? (responsables, fuentes y montos)

Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
<p>Los proyectos de inversión se definen como actividades del plan de acción y desde ahí se define el financiamiento de los mismos. Responsables: Comité de planeación (Dirección, Jefe Centro de Investigación, Asesora de planeación y Jefe Departamento). Fuentes: Presupuesto general, Estampilla y convocatorias. Montos: 450 millones para Construcción Laboratorio Central, 116 millones para adecuación oficinas de profesores.</p>	<p>Por lo general se gestionan a través de los recursos de estampilla y recursos propios de la dependencia (en una proporción mínima, generalmente asume los costos de operación). Como responsables están el Consejo de Facultad, el decano y el asistente administrativo. Los montos los determina el proyecto en sí mismo.</p>	<p>Se reciben las solicitudes desde dependencias de la Facultad, se analiza la necesidad desde la Comisión de Espacio Físico, en caso de que se encuentre pertinente se analiza en el Comité de Contratación, en caso de aprobarse las necesidades de la contratación se procede a la asignación de recursos propios y gestión de recursos de estampilla.</p>	<p>La Dirección de Regionalización cuenta con unidades ejecutoras especiales por región, cuyos ingresos son aproximadamente 115 millones de pesos anualmente (se incrementa con el IPC) por UE y corresponden a recursos de devolución del IVA. Esta es la primera fuente de financiación de las necesidades de inversión. Cuando se trata de obras de inversión de mayor cuantía se presentan e inscriben los proyectos el Banco de Proyectos y se gestiona con el Vicerrector Administrativo la posibilidad de asignar recursos de estampilla. Desde el 2013 hasta el 2015 también se cuenta con recursos CREE para inversión (en el 2013 fueron alrededor de 3.600 millones de pesos). Por último a través de la Rectoría aparecen proyectos que son estratégicos y de gran interés para la Universidad (caso específico de los recursos de regalías de la Gobernación, aproximadamente 50.000 millones de pesos 2013-2015).</p>	<p>La gestión de los recursos se realiza a través de la formulación y radicación de los proyectos en el BUPP, ya que en su mayoría, corresponden a proyectos de inversión financiados por Estampilla. Participan los supervisores, ingenieros, arquitectos e interventores responsables de cada proyecto. Las fuentes de financiación en ocasiones, por la gestión del Rector, corresponden a convenios interadministrativos suscritos con otras entidades gubernamentales. Los montos dependen de la magnitud del proyecto, resultado de la elaboración de presupuestos oficiales.</p>

• ¿Cómo se realiza la articulación de los proyectos de inversión con los planes de la dependencia?

Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
<p>La definición de los proyectos de inversión en la Escuela de Microbiología está estrechamente ligada al plan de acción, de hecho los proyectos de inversión constituyen actividades de las iniciativas establecidas en el plan.</p>	<p>Se prevé que el proyecto esté contemplado en el POT de la dependencia y por consiguiente articulado con el plan de acción, tanto de esta como con el institucional.</p>	<p>La Facultad en su plan de acción tiene contemplado el plan maestro de espacio físico, en el cual se ha ejecutado dos de las tres etapas que contempla el plan, sin embargo se atienden otras necesidades de la dependencia que están por fuera del plan de acción.</p>	<p>Dentro de los indicadores del Plan de Desarrollo aparece el indicador de fortalecimiento de la regionalización universitaria el cual a su vez contempla el desarrollo de proyectos de construcción, adecuación y dotación de seccionales y sedes y el de aumento de cobertura. Al inicio de cada año se le solicita a los directores de seccional el listado de las principales necesidades de inversión y en coordinación con la Dirección de Logística e Infraestructura y las metas de la Dirección, se evalúan las prioridades y se asignan los recursos por región y se formulan otros proyectos para la gestión de recursos con la Administración Central.</p> <p>Paralelo a la formulación de los proyectos de inversión se trabaja el proyecto educativo y de aumento de cobertura, lo que implica un trabajo con las unidades académicas, que sustente la ampliación de la capacidad física de las seccionales y sedes.</p>	<p>Se verifica el tipo de proyecto y su contribución al PAI vigente. En general los proyectos de infraestructura surgen de la formulación de los POT de las unidades académicas y administrativas y del crecimiento estratégico de la Institución de la sede central y de sedes regionales; y se registra periódicamente su contribución con las iniciativas e indicadores del Plan de Acción.</p>

• ¿Cómo se realizan las evaluaciones de los proyectos de inversión?

Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
<p>No contamos con un protocolo definido, sin embargo la evaluación y definición de prioridades para la formulación de proyectos de inversión se realiza en el Comité de planeación de la Escuela con base en las necesidades prioritarias y estratégicas para la unidad académica.</p>	<p>A través de las actas de seguimiento y a través de los comentarios de la comunidad de la dependencia (estudiantes, docentes, personal administrativo (de esto no se deja constancia escrita)</p>	<p>No se realiza evaluación como tal, se hace seguimiento a la ejecución de los contratos que se suscriben como respuesta a los proyectos de inversión.</p>	<p>Existen unos comités de obra en los cuales participa la Directora de Regionalización y los Directores de Seccional o Sede, con el fin de conocer los avances en los procesos de construcción o adecuación de los espacios físicos para que exista una retroalimentación permanente con los arquitectos y contratistas. Adicional a medida que avanzan las obras se define con la dependencia involucrada las necesidades de dotación y de personal (la Seccional, Dir. BU, Dirección de Logística e Infraestructura, Desarrollo Institucional, Biblioteca, entre otros)</p> <p>Se tiene un registro permanente de la ejecución de obra o de compra de equipos (documentos soportes y presentación de informes a los involucrados) y de los gastos e ingresos y de posibles cambios en el transcurso de la ejecución del proyecto, por la existencia de inconvenientes técnicos, nuevas necesidades o recorte de recursos.</p>	<p>A partir de la entrega periódica de informes de interventoría y supervisión respecto al avance en la ejecución de los proyectos; y del informe definitivo cuando se entrega la obra.</p>

- ¿Qué impactos se han evidenciado con la gestión de los proyectos de inversión para la dependencia?

Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en las condiciones de planta física que redundan en mejora de las condiciones para el desarrollo de las actividades de los profesores, estudiantes y empleados no docentes • Optimización del espacio físico • Renovación tecnológica de los equipos de cómputo y equipos para laboratorios de docencia. 	<p>Generalmente se evidencian impactos de incomodidad y molestia, durante la ejecución del proyecto y satisfacción cuando se han culminado.</p>	<p>Mejora en la planta física, mejores condiciones para el desarrollo de las funciones misionales, renovación tecnológica y mejoramiento de condiciones de salud ocupacional y clima laboral.</p>	<p>Se logra ampliar la capacidad instalada de las seccionales y sedes, lo que permite a su vez ampliar la cobertura con nuevos programas y nuevos cupos. Cada vez se vinculan nuevas unidades académicas al proceso de regionalización por la existencia de nuevos espacios y nuevas oportunidades de trabajo. Se han mejorado los servicios a los estudiantes (de biblioteca, bienestar universitario, cafetería, parqueaderos, salas de sistemas y videoconferencia, laboratorios). Existe un ahorro en tiempo y costos para los estudiantes porque pueden realizar muchas de las prácticas en la misma sede y ya no se tienen que desplazar a la Sede central.</p> <p>Estos proyectos de inversión llevan consigo unos costos de funcionamiento y una demanda de personal adicional para su desarrollo, los cuales la universidad no establece con anterioridad y sus efectos negativos se ven en el camino.</p>	<p>Impactos positivos: Se ha permitido desarrollar y mejorar la infraestructura física de la Institución para atender la ampliación de cobertura que demanda el gobierno departamental y nacional.</p> <p>Impactos negativos: En ocasiones la falta de recursos suficientes para atender la alta demanda de proyectos de infraestructura y en especial, el mantenimiento obligatorio de la planta física, ha retrasado la ejecución proyectada y ha evitado las intervenciones de mantenimiento preventivo. Gradualmente se ha evidenciado una disminución en la asignación de recursos para la planta física.</p>

• ¿Cómo se realiza la rendición de cuentas de los proyectos de inversión?

Unidad académica 1	Unidad académica 2	Unidad académica 3	Unidad administrativa 1	Unidad administrativa 2
<p>Se realiza el informe de cierre en el Comité de planeación y se utiliza el sistema disponible en el BUPP.</p>	<p>A través de los informes que presenta el decano a cada una de las instancias de la Facultad. Considero que en este aspecto nos hace falta fortalecer el proceso.</p>	<p>No se realiza rendición de cuentas de los proyectos, se realiza rendición de cuentas ante la contraloría sobre los contratos que se suscriben en el marco de los proyectos.</p>	<p>Se lleva todo el registro presupuestal de gastos e ingresos, de las compras, contratos, y se elaboran actas de reunión y de ejecución de obra e interventoría y por último se presentan, a las instancias pertinentes, los respectivos informes parciales y de liquidación. (si es el caso se acompaña de evidencias fotográficas)</p>	<p>A partir de la publicación de los contratos suscritos, en la página web de la universidad y en el SECOP, y la recopilación y almacenamiento de toda la trazabilidad de un proyecto, desde su formulación hasta su entrega, se dispone de la información necesaria en caso de ser requerida por cualquier organismo de control interno o externo a la institución.</p>

Anexo 4. Contraste entre artículos del Estatuto de Planeación y la realidad universitaria

Artículo 12. Los programas y proyectos se enmarcarán en los objetivos y metas contemplados en el Plan de Acción Institucional, para articular el proceso de planeación con la programación de las inversiones, y racionalizar la utilización de los recursos, según los objetivos estratégicos de la Universidad.

Artículo 16. El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión se erigirá como un apoyo fundamental para el proceso de planeación. Se define como la instancia que registrará los programas y proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente, y que fueren susceptibles de ser financiados, en la medida en que muestren coherencia con los planes de acción: el Institucional y los de las unidades académicas.

De acuerdo con la estructura de planeación actual de la Universidad, el Plan de Acción Institucional (PAI) se despliega en objetivos estratégicos (grandes logros institucionales) e iniciativas estratégicas (en las que se desarrollan programas y proyectos).

No obstante, al analizar la definición de los diferentes planes de las unidades académicas y administrativas (registrados en el sistema Strategos), se evidencia que varias de ellas a pesar de referir objetivos estratégicos no desarrollan ningún tipo de iniciativa, por lo que la relación planes, objetivos y proyectos no se establece por completo.

De igual modo, al reconocer el proceso de evaluación del Banco de Programas y Proyectos BUPP se encuentra que no existe una relación directa entre muchos de los proyectos que se registran en el banco y el plan de acción institucional (de hecho, no es posible técnicamente realizar dicha evaluación); a lo sumo, se puede hacer una relación nominal entre los temas y objetivos estratégicos del plan de desarrollo institucional (PDI) y los proyectos (aunque tampoco es posible realizar una evaluación del nivel de contribución de los unos a los otros).

Artículo 13. Se entenderá por programa el conjunto de proyectos con comunidad de propósitos, que se estructuraren con el fin de materializar el Plan de Acción Institucional y los correspondientes planes de acción de las dependencias.

Como se evidencia en el capítulo 6, varios de los programas definidos en el BUPP no están relacionados con ninguno de los planes institucionales (ni el PDI, ni el PAI, ni los planes de dependencias), éstos han sido definidos como desarrollos particulares desde la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Desarrollo Institucional, como por ejemplo los denominados “Programas y proyectos prioritarios para la administración central (los cuales, han representado en los últimos 7 años el 33% de los recursos de inversión por devolución de IVA).

Artículo 17. El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión estará a cargo del director de la Oficina de Planeación, quien contará con la asistencia de los expertos de la Oficina en proyectos. En la administración del Banco, el Director desarrollará las siguientes funciones:

d. Realizar las convocatorias para que las dependencias presenten programas y proyectos de inversión, que concursen en los procesos de asignación de recursos que avalare la Institución, de conformidad con las orientaciones de la Rectoría.

Artículo 19. En el proceso de registro de proyectos en el Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión, se distinguirán las siguientes etapas:

Convocatoria: el Banco invitará a las unidades académicas y administrativas a que presenten proyectos, con la exigencia del cumplimiento de ciertos requisitos, según fuere el carácter o la finalidad de la convocatoria.

De acuerdo con el BUPP, desde 2006 no se han realizado convocatorias para proyectos de inversión, por decisiones internas.

f. Evaluar los proyectos de inversión, y registrar aquellos que declarare viables.

Actualmente, desde el BUPP no se dispone de una práctica normalizada para la viabilización técnica, financiera, legal, ambiental, etc. de todos los tipos de proyectos de inversión, solo se establece la verificación del cumplimiento de criterios tales como:

- Que exista un vínculo entre el alcance del proyecto y los objetivos e iniciativas del plan de acción
- Que se diligencien todos los campos de la ficha de formulación del proyecto (en cuanto a forma y contenido)
- Que los costos del proyecto posean soportes
- Que junto con el proyecto se cuente con los avales (cartas o certificaciones) de las dependencias responsables (Gestión Logística y de Infraestructura, Comité de Planta Física y Gestión Informática)
- Que los proyectos orientados a ventas de servicios cuenten con flujos de caja, TIR y VPN
- Que los proyectos que generen gastos de operación o mantenimiento presenten un informe de sostenibilidad

Artículo 18. Las dependencias académicas y administrativas formularán, presentarán y ejecutarán los proyectos de inversión, y realizarán la programación, el seguimiento, el control y la evaluación de resultados, con la asistencia técnica y las metodologías requeridas por Planeación Nacional, las instituciones de Ciencia y Tecnología, el sector privado o los organismos internacionales, las cuales deberán ser difundidas por la Dirección de Planeación mediante capacitación y manuales.

Frente a los procesos de difusión de técnicas, metodologías y prácticas desde el BUPP se identifican importantes limitaciones: no se dispone de planes de capacitación, inducción y entrenamiento en las temáticas, no se dispone de un compendio de metodologías aplicables para cada tipo de fuente de financiación o tipos de proyectos (salvo la ficha de metodología única para proyectos con la que actualmente se cuenta), no se dispone de registro de asesoría y asistencia técnica a usuarios (para reconocer necesidades y oportunidades), no se reconoce el nivel de desarrollo de competencias en la materia para el personal y no se dispone de instructivos para usuarios en torno a la gestión de proyectos en todas sus etapas.

El nivel de respuesta a la asistencia técnica y formación es de tipo reactivo, se desarrollan iniciativas esporádicas, principalmente por solicitud o demanda de los usuarios o como parte de contenidos específicos dentro de programas institucionales, liderados por otras instancias.

Artículo 19. Parágrafo. Los proyectos de investigación e inversión que aprobare el Comité para el Desarrollo de la Investigación, CODI, al cabo de convocatorias públicas, y con criterios de evaluación reconocidos nacional e internacionalmente, serán registrados por la Vicerrectoría de Investigación en el Banco Universitario de Programas y Proyectos, sin necesidad de una nueva evaluación. El seguimiento, el control y la evaluación final de dichos proyectos se realizarán según lo establecido por el Reglamento de Investigación.

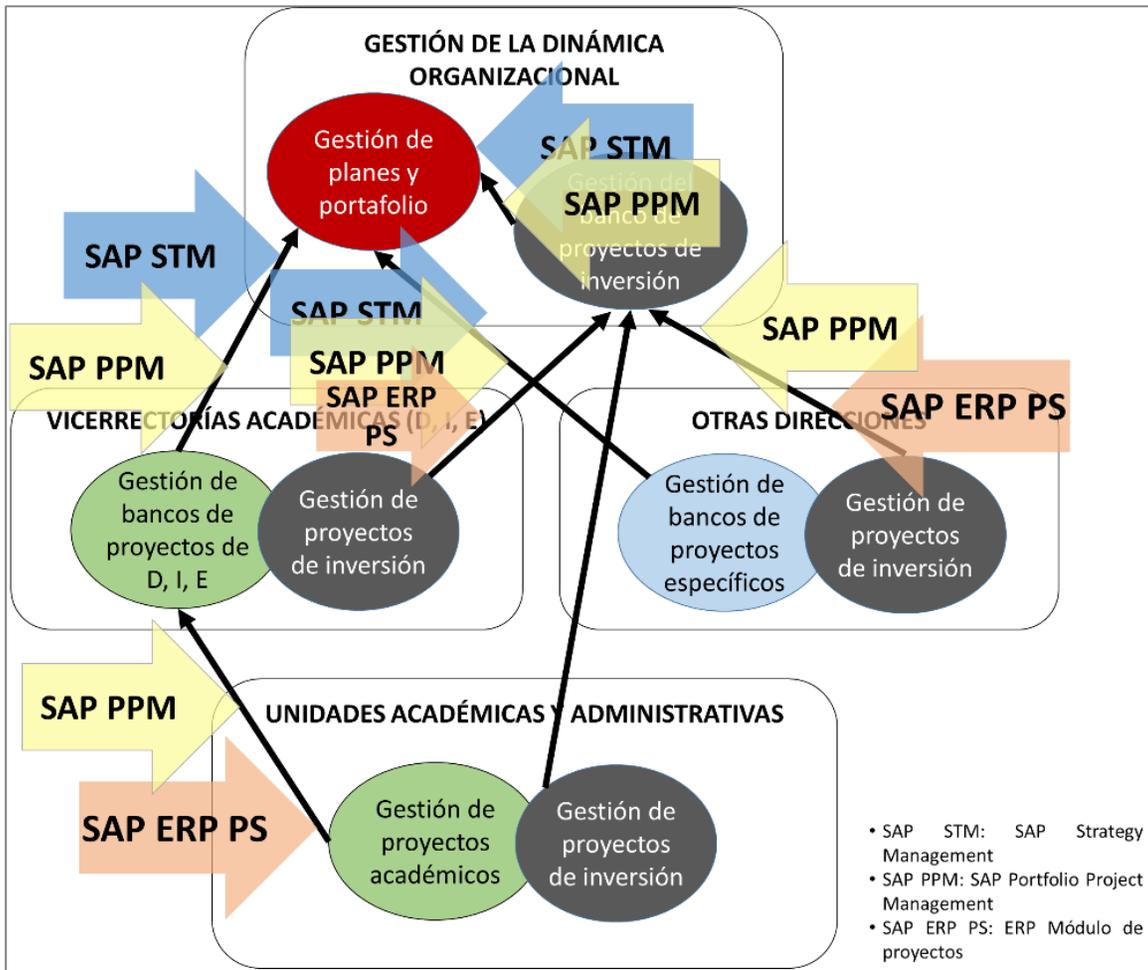
Los únicos proyectos que históricamente se registran desde la Vicerrectoría de Investigación en el BUPP son los concernientes a un programa institucional denominado “Estrategia de Sostenibilidad”, los demás se manejan de manera independiente por parte de la Vicerrectoría.

En el último tiempo, se han integrado otros proyectos que son financiados con recursos de Regalías.

Artículo 35. A más tardar el primero de septiembre de cada año, los ordenadores del gasto remitirán, a la Oficina de Planeación, los informes de liquidación y de resultados de los proyectos de inversión cuyos recursos debieron ser ejecutados en su totalidad durante el año anterior. Este será un requisito para la asignación de nuevos recursos para proyectos de la dependencia.

En la actualidad, no se tienen límites de tiempo estipulados para la liquidación de proyectos; de hecho, a varios no se les realiza liquidación (principalmente, por fuentes diferentes a Estampilla y Devolución de IVA). De igual forma, no se tienen establecidos estándares de tiempo en ninguna de las etapas de la gestión de proyectos en el banco.

Anexo 5. Estructura organizativa a partir de la implementación de herramientas tecnológicas



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con consultores SAP