

**CARTILLA  
BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL  
(BPUD)**

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y CONTROL**

**Jefe de Oficina:**

Roberto Vergara Portela

**Banco de Proyectos:**

Héctor Jaime Pinilla Bahamón

**Planeación Estratégica:**

Luis Álvaro Gallardo Erazo

**Programación Presupuestal:**

José Joaquín Puerto Martínez  
Carlos Rincón Quiñones

**Planeación Operativa:**

Franklin Wilches Reyes  
Yury Liliana Torres Vargas

**Vicerrectoría Administrativa:**

Miguel Fernando Jara Barrios

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Bogotá D.C., agosto de 2011

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

**Tabla de Contenido**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. PRESENTACIÓN .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3. PROYECTOS: CONSIDERACIONES GENERALES .....</b>  | <b>6</b>  |
| 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....   | 6         |
| 3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2007 - 2016 .....  | 7         |
| 3.3 DEFINICIÓN DE PROYECTO .....  | 8         |
| 3.4 ESTRUCTURA Y CICLO BÁSICO DE UN PROYECTO .....  | 8         |
| 3.5 PROYECTOS UNIVERSITARIOS .....  | 9         |
| 3.6 QUE ES FORMULAR Y EVALUAR UN PROYECTO? .....  | 10        |
| 3.7 QUE ES UN BANCO DE PROYECTOS?.....  | 10        |
| 3.8 PARA QUE UN BANCO DE PROYECTOS?.....  | 11        |
| 3.9 POR QUE UN BANCO DE PROYECTOS? .....  | 12        |
| <b>4. DEFINICIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD<br/>DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.....</b> | <b>13</b> |
| 4.1 OBJETIVOS.....  | 13        |
| 4.1.1 <i>Objetivo general</i> .....   | 13        |
| 4.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....  | 13        |
| 4.2 COMPONENTES DEL BANCO DE PROYECTOS .....  | 14        |
| 4.3 TIPOS DE PROYECTOS INSTITUCIONALES. ....  | 15        |
| 4.3.1 <i>Proyectos Académicos</i> .....   | 15        |
| 4.3.2 <i>Proyectos de Soporte Institucional</i> .....   | 15        |
| 4.3.3 <i>Proyectos de Desarrollo Institucional</i> .....  | 16        |
| 4.3.4 <i>Proyectos de Bienestar</i> .....   | 16        |
| 4.4 ESTRUCTURA GENERAL DEL BANCO DE PROYECTOS .....   | 16        |

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. CICLO DE LOS PROYECTOS EN EL BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL .....</b> | <b>18</b> |
| 5.1 FORMULACIÓN.....  | 18        |
| 5.1.1 <i>Identificación del problema</i> .....  | 19        |
| 5.1.1.1 Identificación y análisis de involucrados .....                                     | 19        |
| 5.1.1.2 Análisis del problema.....  | 20        |
| 5.1.2 <i>Análisis de Objetivos (Medios y fines)</i> .....                                   | 22        |
| 5.1.3 <i>Análisis de alternativas y selección de la estrategia optima</i> .....             | 24        |
| 5.1.4 <i>Estructura analítica del proyecto</i> .....  | 26        |
| 5.1.5 <i>Diligenciamiento del formato sugerido para la presentación de proyectos</i> .....  | 27        |
| 5.2 PRESELECCIÓN .....  | 28        |
| 5.3 SELECCIÓN .....   | 29        |
| 5.4 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS.....   | 29        |
| 5.4.1 <i>Viabilidad</i> .....   | 30        |
| 5.4.2 <i>Elegibilidad</i> .....   | 30        |
| 5.4.3 <i>Prioridad</i> .....  | 31        |
| 5.5 PROGRAMACIÓN.....   | 32        |
| 5.5.1 <i>Ejecución del proyecto</i> .....   | 33        |
| 5.6 SEGUIMIENTO.....  | 33        |
| 5.7 CIERRE .....  | 34        |
| 5.8 EVALUACIÓN .....  | 35        |
| <b>6. POLÍTICAS DEL BANCO DE PROYECTOS .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>7. MARCO LEGAL.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>41</b> |

## **1. Introducción**

El proceso reformador de la Educación Superior Pública, emprendido por el presente Gobierno, mediante los cambios proyectados a la Ley 30 de 1992, no dependerá solamente de la nueva Ley, es un llamado a la participación de los estamentos institucionales, así sea tangencialmente; pues todavía no se ha entendido con suficiente claridad, una vieja exigencia a la Educación Pública de asumir los compromisos de la autogestión en determinados temas administrativos, sino también con la conciencia adquirida por nuestros dirigentes, acerca de que la Universidad tiene que cumplir una función social y requiere unos instrumentos y modelos de medición que redireccionen el mejor uso de sus recursos.

Una vez más la Oficina Asesora de Planeación y Control, quiere insistir como lo ha venido haciendo por más de 10 años en la propuesta de aprobación del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital, como el conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas académica, técnica, financiera económica, social e institucional y ambientalmente, debidamente registradas y sistematizadas por el responsable de cada proyecto.

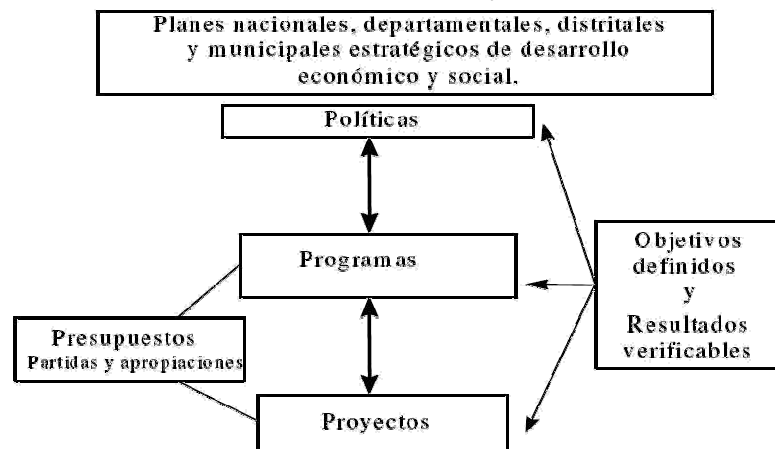
La eficiencia de los proyectos y de la inversión que realice la Universidad, requiere un manejo óptimo que genere retornos positivos socialmente y económicamente, para que esto suceda son necesarios adecuados instrumentos de planeación estratégica, programación y ejecución presupuestal, el diseño y desarrollo de un sistema de seguimiento de los recursos que permitirá la evaluación de la gestión por productos, metas y resultados.

Es indudable que la eficiencia que pueda alcanzar la Universidad Distrital en cumplimiento de tal función depende en buena medida de su propia capacidad para establecer y comunicar reglas de juego claras y precisas sobre su Banco de Proyectos; pero igualmente, es condición indispensable que cada Unidad Académico – Administrativa, asimile, divulgue y cumpla los procedimientos y principios, que aquí se establecen, con este propósito la Oficina Asesora de Planeación y Control ha preparado el presente documento que permitirá avanzar en el proceso de racionalización y austeridad del gasto y modernización administrativa, propuesto por esta administración.

## 2. Presentación

En un esquema general de lo que se concibe como Planeación Universitaria, se toman como unidad primordial de análisis los proyectos, que representan un conjunto de acciones coordinadas entre sí, los cuales se organizan en torno a los programas, políticas y estrategias, y que deben estar orientados hacia el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Institución<sup>1</sup>.

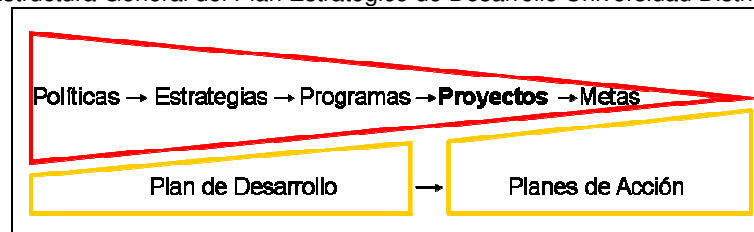
Figura 1. Estructura del Sistema Nacional de Gestión de Proyectos de Inversión Pública – SINAGEP



Fuente: Dirección de inversiones y Finanzas Públicas, Departamento Nacional de Planeación (2006)

La Oficina Asesora de Planeación y Control ha dado continuidad al trabajo de conceptualización y diseño del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital iniciado en años anteriores, revisando la documentación existente, aportando nuevos elementos, lo cual permitió crear la presente versión.

Figura 2. Estructura General del Plan Estratégico de Desarrollo Universidad Distrital.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

Para la organización, seguimiento y evaluación de nuestros proyectos, se plantea la estructuración e implementación del Banco de Proyectos de la

<sup>1</sup> Departamento Nacional de Planeación DNP. (2006 diciembre). Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN. Bogotá DC, Colombia. DNP.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

Universidad Distrital, el cual, se concibe como un instrumento dinámico de modernización de la planeación, que se enmarca en el concepto de la gestión por proyectos y responde a las particularidades que caracterizan a los proyectos universitarios.

Se pretende constituirlo en el instrumento de gestión que apoye los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de los resultados de la inversión de los recursos, y para que a través de él se promueva la asignación de recursos a proyectos viables y prioritarios que apoyen el proceso de crecimiento y desarrollo de la Universidad Distrital.

Considerando lo anterior, se hace imperioso consolidar también, tanto la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Distrital, como un Sistema de Información con carácter gerencial que integre todos los componentes y sistemas de información académicos y administrativos existentes en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

### **3. Proyectos: Consideraciones Generales**

#### ***3.1 Planeación estratégica***

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta ¿qué hacer?. Situaciones como la creación o reestructuración de una organización, la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil<sup>2</sup>.

Hace énfasis en la necesidad de incidir, en los eventos futuros que podrán determinar de una o otra forma, el funcionamiento de la organización, ese proceso, deberá basarse en una serie de actividades ordenadas y con el aprovechamiento de las fuerzas impulsoras de la organización considerando las ventajas competitivas<sup>3</sup>.

---

2 Stimamiglio Mauro Destro. (2000). Planificación estratégica participativa para la calidad y competitividad.

3 Sanín H., Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, CEPAL, Naciones Unidas. (1999 agosto). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación). Santiago de Chile, Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

Dicha planificación se orienta con el uso sistemático de herramientas como diagnóstico de la situación actual, referentes contextuales a nivel internacional, nacional, regional y local, comportamientos financieros, información estadística, información externa y todos los datos que se consideren importantes para poder desarrollar una estrategia. Sin estos datos una organización puede planificar, pero el proceso sería sumamente subjetivo y arbitrario.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan estratégico, pueden presentarse algunas diferencias entre ellos, en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos en los cuales se fundamenta el proceso de Planificación Estratégica.

### ***3.2 Plan Estratégico de Desarrollo 2007 - 2016***

El Plan Estratégico de Desarrollo “Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” 2007-2016 de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas es el resultado de un proceso participativo, orientado a definir las prioridades institucionales para su crecimiento y desarrollo, el compromiso de la Universidad Distrital con la sociedad y el impacto esperado en sus contextos de influencia.

Es un documento indicativo y flexible que debe constituirse en el dispositivo dinamizador de los procesos institucionales, debido a que se adecua a los retos y necesidades del entorno local, regional, nacional y mundial para el cumplimiento de la misión de la Universidad. Por lo tanto, se asume como ruta y horizonte para el desarrollo las funciones de docencia, investigación, innovación, creación y proyección social, referente vinculante para la planeación del gobierno distrital e instrumento de obligatorio cumplimiento para la administración universitaria en cuanto a la formulación de sus planes trienales, de acción, operativos, al igual que marco para la evaluación permanente de los avances y limitaciones en su ejecución.

El Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016 concibe la planificación estratégica como un proceso continuo, flexible, permanente y sostenible, mediante el cual se establecen políticas, y se definen estrategias y objetivos que se materializan en programas y proyectos, los cuales a partir del

cumplimiento de metas trianuales, permitirán definir un derrotero de la acción universitaria en el horizonte del 2016 <sup>4</sup>.

### **3.3 Definición de proyecto**

Por regla general, proyecto es el conjunto de actividades que se desarrollan en forma coherente con el propósito de obtener un resultado final como respuesta a una necesidad, en un tiempo determinado y mediante la utilización de recursos. Los proyectos surgen ante la presencia de problemas que se deben solucionar<sup>5</sup>.

A menudo, los proyectos se consideran la unidad básica de análisis y se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización<sup>6</sup>.

Dentro de políticas, estrategias y programas, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir al alcance de los beneficios y objetivos del plan estratégico de la organización.

Sin embargo, para resolver los problemas es natural que aparezcan múltiples soluciones, y es claro que llegar a la identificación de los objetivos superiores, generales, parciales y estratégicos, los escenarios de trabajo, las estrategias, la identificación de actores para la concreción de las sinergias, los resultados y la sostenibilidad de los proyectos no son tareas sencillas.

Para lo anterior las áreas de la administración dan cuenta de un estado del arte que ha permitido exitosamente la evaluación y formulación de los proyectos mediante diversas metodologías<sup>7</sup>.

### **3.4 Estructura y ciclo básico de un proyecto**

---

<sup>4</sup> Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2008). Plan Estratégico de Desarrollo "Saber, Conocimiento e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social" 2007-2016. Bogotá DC, Colombia.

<sup>5</sup> Díaz F. & Medellín V. & Ortega J. & Santana L. & González M. & Oñate G. & Baca C., (2009). Proyectos: formulación y criterios de evaluación. Bogotá DC, Colombia, Alfaomega Colombiana S.A.

<sup>6</sup> PMI Project Management Institute. (2008) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU. Project Management Institute Inc.

<sup>7</sup> Mayorga Salazar Y. & Pinilla Bahamón H. (2010). Marco lógico, una herramienta para el desarrollo de proyectos. Bogotá DC, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.



**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

Generalmente los proyectos se gestionan en ciclos que se componen de 4 fases:

- **Formulación:** Etapa de planeación y consolidación de una idea en un proyecto concreto y real.
- **Selección:** Aplicación de criterios en los estudios de: viabilidad, elegibilidad y priorización, se evalúa para verificar que es una solución adecuada y eficiente.
- **Ejecución:** Se instala la capacidad operativa, se da la concreción real y puesta en marcha del proyecto para que se convierta en acciones.
- **Seguimiento y Evaluación:** A través de la ejecución del proyecto se realiza una revisión periódica entre las metas propuestas y los logros alcanzados a fin de realizar correcciones pertinentes.

### ***3.5 Proyectos universitarios***

Los proyectos universitarios son las unidades a través de las cuales se materializan y ejecutan las estrategias y programas establecidos en los planes estratégicos, presentan las siguientes características:

- Son un mecanismo dinámico que refuerza el sentido a lo académico y administrativo.
- Los proyectos deben enfatizar en los resultados esperados y su impacto en el desarrollo de la misión institucional.
- La Misión Institucional se concreta en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad; por lo tanto los proyectos deben estar articulados en una relación matricial con las estrategias y programas que conforman el Plan.
- El proyecto universitario surge de la selección de las alternativas más convenientes para dar solución a problemas o satisfacer necesidades que le permitan avanzar en la concreción de la misión institucional.
- El sentido de conveniencia y priorización debe ser la respuesta a un estudio de viabilidad, elegibilidad o pertinencia financiera, económica y social institucional.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- La identificación cualitativa y su cuantificación en términos de recursos humanos, técnicos, logísticos y financieros que sean requeridos para el proyecto, es información que debe ser suministrada, con el fin de que pueda ser evaluada y proyectada adecuadamente, tanto de manera individual como agregada para no exceder las capacidades institucionales.
- Todo proyecto debe tener una cobertura, alcance y temporalidad definidos.
- Los objetivos y resultados que estructuran el proyecto deben ser susceptibles de seguimiento y evaluación periódica, de acuerdo con los indicadores.

### ***3.6 Que es formular y evaluar un proyecto?***

La formulación y evaluación de un proyecto es el procedimiento en el que se identifica y describe una situación que se desea transformar y en el que se plantean, analizan y diseñan las acciones necesarias para lograrlo así como para afrontar las dificultades que se presenten en su desarrollo.

Este procedimiento permite acercarse a una realidad futura relacionada con una situación deseada. El objeto principal de la formulación de proyectos es minimizar los riesgos de inversión, orientar la ejecución y optimizar la utilización de los recursos, mediante el análisis de los elementos que componen el proyecto. La información presentada como soporte a la formulación del proyecto debe ser suficiente para ser evaluada con el fin de tomar la decisión correspondiente a su ejecución y operación<sup>8</sup>.

### ***3.7 Que es un banco de proyectos?***

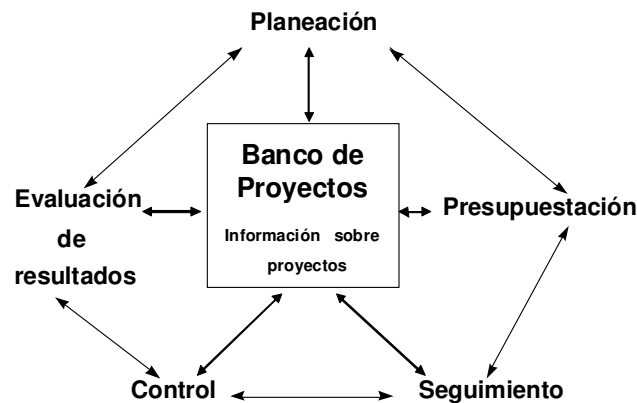
Es un instrumento dinámico de gestión pública para la planeación, orientado a resultados, que registra la información de los proyectos viables, técnica, financiera, económica, social, institucional y ambientalmente, susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos públicos, y en el que se reportan periódicamente datos para el seguimiento y evaluación de los mismos.

---

<sup>8</sup> Secretaría Distrital de Planeación SDP. (2007 junio). Subsecretaría de Planeación de la Inversión. Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y Establecimientos Públicos (BDPP-ACEP). Bogotá DC, Colombia. SDP.

Apoya los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión, promoviendo la asignación de recursos a proyectos y programas viables, prioritarios y elegibles que busquen mejorar los niveles de calidad de vida, además apoya los procesos de crecimiento y desarrollo, fomentando el cumplimiento de objetivos y logro de resultados con eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad<sup>9</sup>.

Figura 3. Proceso de la Inversión Pública.



Fuente: Dirección de inversiones y Finanzas Públicas, Departamento Nacional de Planeación (2006)

No es una base de datos sobre proyectos institucionales, no es una dependencia de la oficina Asesora de Planeación y Control, no es un organismo de financiamiento, no es una oficina responsable de registrar proyectos.

### **3.8 Para que un banco de proyectos?**

- Gerenciar la inversión.
- Apoyar a la Rectoría y en general a la dirección en los niveles estratégico y táctico de la Universidad, en la toma de decisiones sobre inversión.
- Integrar los proyectos con los procesos y las políticas de desarrollo.

---

<sup>9</sup> Departamento Nacional de Planeación DNP. (2006 diciembre). Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN. Bogota DC, Colombia. DNP

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Facilitar el logro de objetivos de política mediante la definición de proyectos como conjuntos coherentes de acciones realizables, financiables, específicas y ubicadas espacial y temporalmente.
- Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos de inversión.
- Consolidar la información sobre proyectos viables durante todo el ciclo de vida desde el diagnóstico de necesidades, problemas y oportunidades en situaciones actuales hasta la evaluación de impactos y resultados en la situación futura deseada, pasando por la identificación, preparación, formulación, evaluación ex ante, ejecución, operación, control, seguimiento, monitoreo, cierre y liquidación.
- Generar información oportuna, veraz y confiable sobre los resultados de la inversión.

**3.9 Por que un banco de proyectos?**

- Es una herramienta que permite concretar y darle coherencia a la misión institucional, al plan de gobierno y a los planes institucionales de desarrollo.
- Permite realizar labores de análisis, programación y ejecución de las inversiones, de seguimiento y evaluación de resultados, y de formulación y seguimiento de indicadores de gestión.
- Permite desarrollar este tipo de labores de forma individual por cada uno de los proyectos, por niveles de agregación en programas, estrategias y políticas, o por dependencia, Facultad, función, etc., según se requiera.
- Se articula y liga los procesos institucionales de planeación, programación y elaboración del presupuesto, los sistemas de información, los sistemas de gestión, y los planes institucionales de desarrollo.

## **4. Definición del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas<sup>10</sup>**

El Banco de Proyectos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas se define como la instancia administrativa que registra información técnica, económica y financiera de los proyectos; la asignación presupuestal y las fuentes de financiamiento; y permite controlar y evaluar la ejecución física y presupuestal de los proyectos alineados con la planificación institucional.

Se concibe como un instrumento de gestión de la inversión, ya que en él se evalúan los proyectos viables (académica, técnica, financiera, económica, social, institucional y ambientalmente), susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos del presupuesto propio, distrital, regional, nacional e internacional.

### **4.1 Objetivos**

#### **4.1.1 Objetivo general**

Contribuir a la articulación, integración y armonización de los procesos de planificación, teniendo como soporte el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, la evaluación parcial de los resultados y la medición de impactos.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Promover la disciplina de planeación a partir de la formulación acertada de proyectos, concebidos como la unidad básica de gestión.
- Ejecutar los programas del Plan Estratégico de Desarrollo, mediante proyectos específicos que sean concordantes con los objetivos de los programas.
- Gerenciar la inversión.

---

<sup>10</sup> Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2010). Oficina Asesora de Planeación y Control. Documentos institucionales. Bogota DC, Colombia.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Apoyar a la Rectoría y en general a la dirección en los niveles estratégico y táctico de la Universidad, en la toma de decisiones sobre inversión.
- Integrar los proyectos con los procesos y las políticas de desarrollo.
- Facilitar el logro de objetivos de política mediante la definición de proyectos como conjuntos coherentes de acciones realizables, financiables, específicas y ubicadas espacial y temporalmente.
- Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos de inversión.
- Consolidar la información sobre proyectos viables durante todo el ciclo de vida desde el diagnóstico de necesidades, problemas y oportunidades en situaciones actuales hasta la evaluación de impactos y resultados en la situación futura deseada, pasando por la identificación, preparación, formulación, evaluación ex ante , ejecución, operación, control, seguimiento, monitoreo, cierre y liquidación.
- Generar información oportuna, veraz y confiable sobre los resultados de la inversión.

#### ***4.2 Componentes del banco de proyectos***

El Banco de Programas y Proyectos de la Universidad Distrital está conformado por un componente legal, metodológico, difusión, capacitación y sistema de información.

- Legal: Comprende el marco jurídico de normas, resoluciones, acuerdos, decretos, etc., que influyen en el funcionamiento del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Difusión: Comprende las actividades orientadas a lograr que toda la comunidad universitaria conozca sobre la existencia del Banco, sus objetivos y los beneficios que puede representar para la institución, sin generar falsas expectativas.
- Capacitación: Con este componente se ofrecerá a la comunidad Universitaria la motivación, capacitación y asesoría, necesaria para la

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

correcta, formulación, planificación y ejecución de proyectos de desarrollo institucional.

- Metodológico: Comprende todas las actividades mediante las cuales se establecen y optimizan los procedimientos para la inscripción de los proyectos, la consecución de recursos, el seguimiento a los proyectos y la evaluación de los resultados.
- Sistema de Información: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de información útil, veraz y oportuna, que sirva como herramienta tanto para la gestión del banco de proyectos, como para la dirección universitaria y los organismos de planificación y control estatal.

### ***4.3 Tipos de proyectos institucionales.***

#### **4.3.1 Proyectos Académicos**

- Proyectos de Docencia: Nuevos proyectos curriculares de pregrado, nuevos proyectos curriculares de postgrado, proyectos de actualización y evolución de los proyectos curriculares, Nuevas modalidades pedagógicas, Formación y actualización de docentes.
- Proyectos de Investigación: Investigación básica, Investigación aplicada, desarrollo experimental, creación artística, creación o fortalecimiento de grupos y redes de investigación.
- Proyectos de Extensión: Cursos de educación continuada, organización de eventos académicos, proyectos de asesoría y consultoría, proyectos de cooperación interinstitucional, proyectos de articulación con el entorno.

#### **4.3.2 Proyectos de Soporte Institucional**

- Proyectos de infraestructura física: De construcción, de adecuación, de mantenimiento, de equipos genéricos y especializados, dotación y adquisición, actualización y ampliación, mantenimiento.
- De sistemas de información, equipo de informática y redes: Dotación y adquisición, actualización y ampliación, mantenimiento.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Material documental y bibliográfico: Dotación y adquisición, restauración y actualización.
- Equipo de transporte: Dotación y adquisición, actualización y ampliación, mantenimiento.

#### **4.3.3 Proyectos de Desarrollo Institucional**

- Desarrollo organizacional y adecuación normativa y administrativa.
- Capacitación y gestión del talento humano.
- Evaluación institucional y sistema de indicadores.
- Comunicación, medios y divulgación cultural.

#### **4.3.4 Proyectos de Bienestar**

- Salud ocupacional.
- Promoción y apoyo socioeconómico.
- Desarrollo humano y social.
- Gestión ambiental.
- Recreación y deporte competitivo y no competitivo.
- Conformación y fortalecimiento de grupos estudiantiles.

#### **4.4 Estructura general del banco de proyectos**

Como herramienta e instancia de planeación específica para los proyectos universitarios, el Banco permite hacer un seguimiento a todo el ciclo del proyecto: desde la idea inicial hasta su cierre o liquidación.

En este sentido, se articulan las fases del proyecto con los componentes mismo del Banco, en la medida que cada uno de estos se corresponde con



**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

una etapa en particular del proyecto. Por ello, el Banco se estructura principalmente en cuatro componentes:

- **Formulación:** Etapa de planeación y consolidación de una idea en un proyecto concreto y real.

Involucra la definición del perfil del proyecto por parte de los organismos que conciben la idea y la formulan, sobre esta idea se establece su conveniencia en un proceso de evaluación que puede determinar su formulación detallada para incursionar a fondo en la acción propuesta, para luego registrarla en la base de datos que sistematiza su registro en el Banco de Proyectos.

- **Selección:** Aplicación de criterios en los estudios de: viabilidad, elegibilidad y priorización, se evalúa para verificar que es una solución adecuada y eficiente.

El resultado concreto es la aprobación del proyecto para asignación presupuestal, la viabilidad valora la consistencia y coherencia interna del proyecto en sus aspectos administrativos, financieros y técnicos y su elegibilidad consiste en la validación de su pertinencia académica e institucional.

- **Ejecución:** Se instala la capacidad operativa, se da la concreción real y puesta en marcha del proyecto para que se convierta en acciones.

Durante el proceso de ejecución el proyecto puede ser modificado de acuerdo a las condiciones que afecten su desempeño.

- **Seguimiento y Evaluación:** A través de la ejecución del proyecto, los informes de actividades permiten realizar una revisión entre las metas propuestas y los logros alcanzados a fin de realizar correcciones pertinentes. La evaluación debe ser parcial, con base en los informes periódicos de avance, y final, donde se valoran los resultados y objetivos alcanzados mediante la ejecución total del proyecto.

La evaluación final es fundamental para el cierre y liquidación del proyecto, y puede ocurrir bien cuando este finaliza sus actividades o por razones de reformulación o por terminación anticipada, con base en la recomendación de las instancias evaluadoras, cuando el resultado de dicha evaluación sea negativo.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

Teniendo en cuenta este proceso metodológico, las dependencias académicas y administrativas formularán, presentarán y ejecutarán los proyectos, y realizarán la programación, el seguimiento, el control y la evaluación de resultados, con la asistencia técnica y las metodologías definidas por la Oficina Asesora de Planeación y Control, que a su vez tendrá en cuenta las metodologías del Distrito Capital y el Gobierno Nacional, las instituciones de Ciencia y Tecnología, el sector privado y los organismos internacionales.

Este proceso metodológico de construcción y desarrollo del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital, será difundido por esta dependencia mediante guías.

Para tales efectos se presenta esta primera cartilla referida al ciclo de los proyectos universitarios, y especialmente a su formulación.

## **5. Ciclo de los proyectos en el Banco de Proyectos de la Universidad Distrital**

Los proyectos de la Universidad Distrital están enmarcados dentro de un ciclo de vida desde la generación de la idea hasta su evaluación y cierre. A continuación se exponen los componentes de cada una de las fases<sup>11</sup>.

### **5.1 Formulación**

Esta fase preoperacional involucra la definición de las necesidades (definidas en coordinación con el plan estratégico y los planes de acción) y su transformación en necesidades.

Esta etapa es pieza clave del proceso, debido a que desde el inicio se deben tener claro los alcances, objetivos y metas del proyecto para que esta forma se establezca claramente cómo el proyecto beneficia la Universidad, debe abordar como mínimo el tratamiento de todos los aspectos que se definen con detalle en el anexo 2 (Guía del formato sugerido para la presentación de proyectos).

Para las etapas correspondientes a la fase de formulación del proyecto se recomienda la utilización de la metodología Enfoque de Marco Lógico EML,

---

<sup>11</sup> Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2010). Oficina Asesora de Planeación y Control. Documentos institucionales. Bogota DC, Colombia.

esta metodología permite buscar soluciones eficientes y organizar la información de tal manera que sea entendible para cualquier persona y sirva como una guía ordenada para el desarrollo de las actividades.

También, facilita la participación de los diversos actores involucrados que tienen intereses comunes para el éxito de una intervención; con base en la experiencia se ha demostrado que la ejecución de un proyecto es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en la forma más clara posible.

Además, permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en los proyectos: coherencia, viabilidad y evaluabilidad, su creciente popularidad deriva al hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico; igualmente permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de inversión.

### **5.1.1 Identificación del problema<sup>12</sup>**

#### ***5.1.1.1 Identificación y análisis de involucrados***

Este análisis permite optimizar los beneficios institucionales y sociales del proyecto, asimismo proporciona información imprescindible sobre las relaciones que mantienen los beneficiarios directos con las Unidades Académico Administrativas activas en el área de intervención del proyecto.

El análisis de involucrados implica identificar a todos aquellos que puedan tener interés o que se puedan beneficiar directa e indirectamente, investigar sus roles, intereses y capacidad de participación, identificar su posición de cooperación o conflicto frente al proyecto y finalmente, interpretar los resultados del análisis y definir su futura incorporación al proyecto, cuando se realiza este análisis hay que pensar con amplitud sobre todos aquellos individuos que pueden resultar influenciados o los que puedan ejercer influencia.

- **Identificación de los involucrados:** Esto significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto, no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que debe también considerarse la futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, así como incluir en dicho

---

<sup>12</sup> Ortegón E., Pacheco J., Prieto A. (2005 julio). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas ILPES Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

análisis las relaciones causales e interrelación que pueda existir con otros proyectos existentes.

- Clasificación de los involucrados: Implica agrupar a los involucrados de acuerdo a características comunes, la relación que tengan con el proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad.
- Posicionamiento y caracterización de los involucrados: Definir para cada involucrado, su posición, fuerza e intensidad frente al proyecto. La posición indicará cuál es el apoyo u oposición al proyecto o alternativa de proyecto por parte del involucrado; la fuerza de acuerdo al involucrado está relacionada con el poder para afectar el proyecto, es decir, la importancia que el involucrado tiene para el proyecto; la intensidad indica el grado de involucramiento que se tenga con el proyecto, es la importancia que el involucrado le da al proyecto.
- Identificación, análisis y selección con involucrados: De acuerdo con la fuerza e intensidad identificadas previamente teniendo en cuenta los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución.

#### **5.1.1.2 Análisis del problema**

El propósito del análisis del problema es el de establecer la relación causa-efecto entre los problemas que los beneficiarios directos estimen que les afectan, teniendo en cuenta que si se hace un análisis profundo de ésta relación el problema se podría resolver más fácilmente.

Para asegurar un buen análisis es necesario identificar el problema plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan adecuadamente.

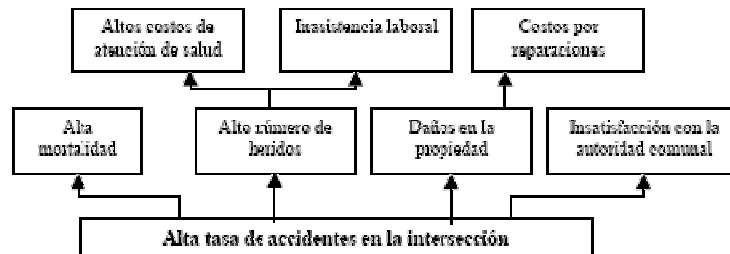
Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto.

No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente, para esto se presentan los siguientes pasos elementales:

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Análisis e identificación del problema principal: Dada la manifestación de una situación problema hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada, lo anterior debido a la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ello.
- Identificación de los efectos: Define los efectos más importantes del problema en cuestión, se trata de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

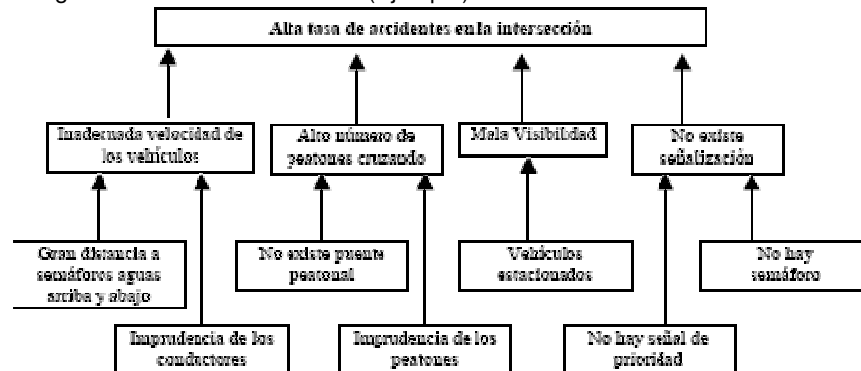
Figura 4. Identificar los efectos (Ejemplo)



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

- Identificación de las causas: A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden originar el problema, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema.

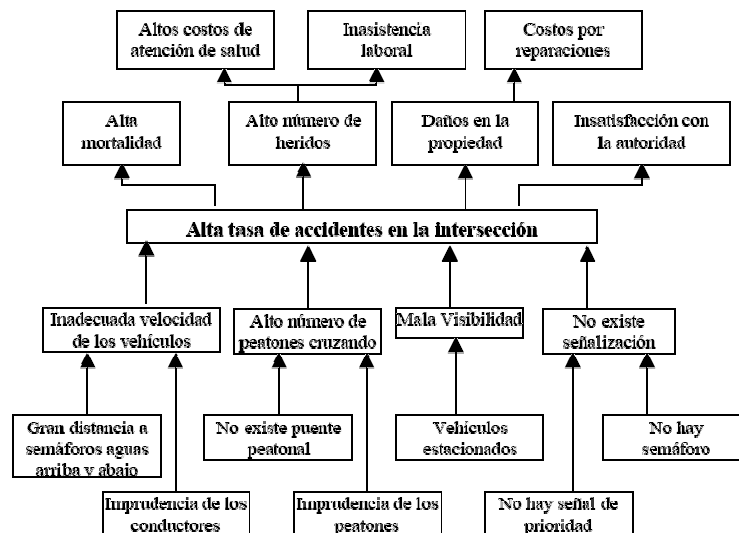
Figura 5. Identificar las causas (Ejemplo)



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

- Integración de causas, problema y efectos (Árbol de problema): Al integrarlos en un sólo cuadro, se representa el resumen de la situación del problema analizado, en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer.

Figura 6. Integrar causas, problema y efectos - Árbol de problema (Ejemplo)



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

### 5.1.2 Análisis de Objetivos<sup>13</sup> (Medios y fines)

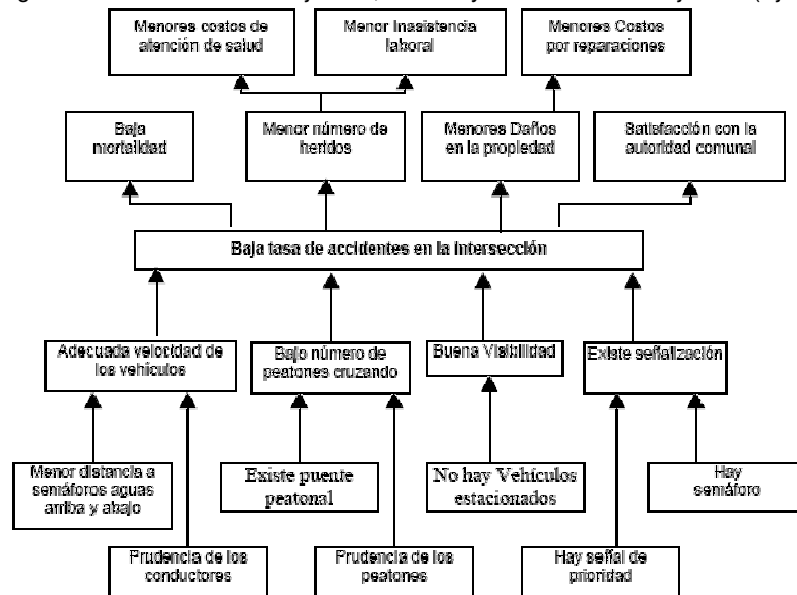
Cuando se han identificado los problemas con el árbol de problemas es hora de desarrollar los objetivos, que en últimas son las posibles soluciones o situaciones futuras a las que se desean llegar. Los pasos a seguir son:

- Identificación de objetivos, medios y fines (Árbol de objetivos): Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, por lo tanto los objetivos son explicaciones de lo que el proyecto trata de lograr a corto, mediano y largo plazo.

<sup>13</sup> Ortegón E., Pacheco J., Prieto A. (2005 julio). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas ILPES Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

Un objetivo debe ser lo opuesto al problema establecido, se debe especificar la naturaleza del cambio a ser logrado por el proyecto, ser específico, medible a costo y esfuerzos razonables, realistas, de redacción fuerte en modo infinitivo y limitados en el tiempo.

Figura 7. Identificación de objetivos, medios y fines -Árbol de objetivos (Ejemplo)



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

- Validación del árbol de objetivos: Después de construido el árbol de objetivos se examinan las relaciones entre medios y fines establecidos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro. Si en el proceso de pasar de problemas a objetivos se determinaron inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pudieran haber producido.

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios estarán y las alternativas serán más acertadas para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto.

Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

### 5.1.3 Análisis de alternativas y selección de la estrategia optima<sup>14</sup>

La finalidad de éste análisis es establecer y aplicar los criterios que se consideren convenientes para elegir la mejor intervención posible de todas las que el análisis de los objetivos nos muestran, teniendo como criterio fundamental el Plan Estratégico de Desarrollo.

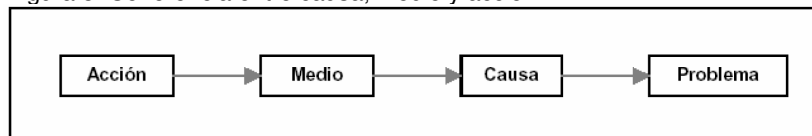
Los pasos a seguir son:

- **Identificación de acciones:** Consiste en un proceso analítico que permite operacionalizar los medios, es decir, en este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos.

Los medios que deben operacionalizarse son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos, es decir, son aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol del problema.

Es importante verificar la coherencia entre causa, medio y acción, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido la relación se puede expresar así: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivo este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice.

Figura 8. Coherencia entre causa, medio y acción.



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

A partir del árbol de objetivos debemos analizar cuáles serían las acciones posibles de llevar a cabo para resolver el problema.

- **Postulación de alternativas:** Luego de formular las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar

<sup>14</sup> Ortegón E., Pacheco J., Prieto A. (2005 julio). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas ILPES Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile. Publicación de las Naciones Unidas.



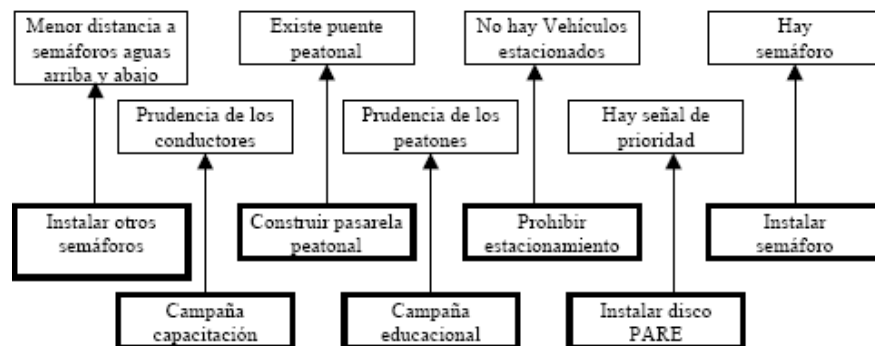
**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

alternativas viables y pertinentes. Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente acciones que concreten el medio.

Para ello es necesario el examen de las acciones propuestas en varios aspectos:

- ✓ Lo primero es discriminar entre acciones, esto se hace clasificándolas en dos tipos: Complementarias y Excluyentes.
- ✓ Las “Acciones Complementarias” serán aquellas que son factibles en conjunto y que van a complementar sus aportes a la solución del problema, por lo tanto es posible agruparlas en torno a la solución.
- ✓ Las acciones excluyentes, por el contrario, no es posible realizarlas en conjunto, estas nos ayudan a decidir por una estrategia. Esto se puede expresar a modo de ejemplo entre dos proposiciones, “reparar un edificio” o “reconstruir un edificio”, la decisión entre hacer una o la otra acción las clasifica como excluyentes.
- ✓ Verificar el grado de interdependencia entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- ✓ Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema. Dar prioridad a las de mayor porcentaje de incidencia presumible.
- ✓ Verificar la factibilidad (física, técnica, institucional, etc.) de las alternativas.

Figura 9. Árbol de acciones. (Ejemplo).



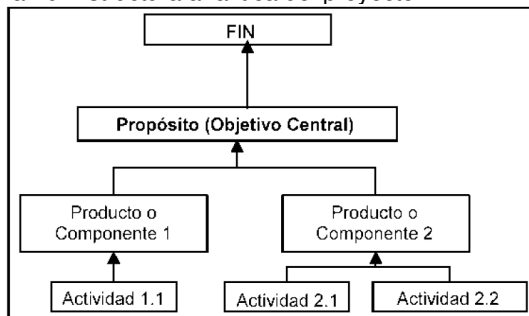
Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

- Selección de la estrategia óptima: Cada alternativa identificada deberá ser analizada en profundidad, y conforme a las necesidades, prioridades y articulación con el componente misional de la institución

por parte de la unidad Académica Administrativa interesada en la solución del problema, entre las alternativas viables se escogerá aquella con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

#### 5.1.4 Estructura analítica del proyecto<sup>15</sup>

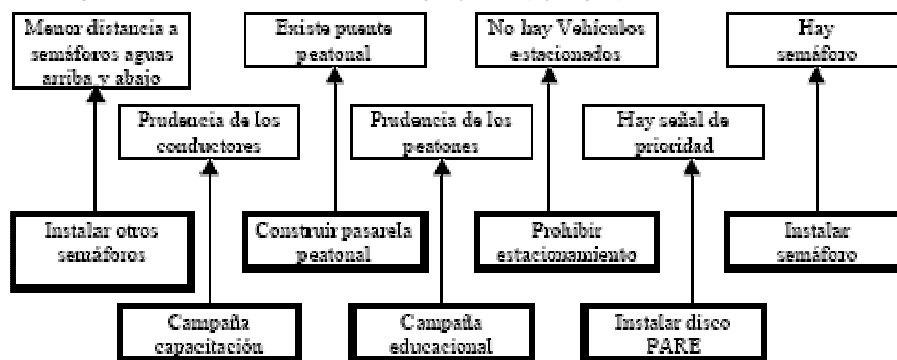
Figura 10. Estructura analítica del proyecto.



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

Con la información que se recogió para la selección de la estrategia óptima se construye la estructura analítica del proyecto, que consiste en diagramar un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero con 4 niveles jerárquicos: Fin, propósito, componentes y actividades.

Figura 11. Estructura analítica del proyecto (Ejemplo).



Fuente: Área de Proyectos y programación de inversiones, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

El fin y propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información

<sup>15</sup> Ortegón E., Pacheco J., Prieto A. (2005 julio). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas ILPES Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

producto de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental que se utilizaron para el análisis de alternativas.

### **5.1.5 Diligenciamiento del formato sugerido para la presentación de proyectos**

A partir de la estructura analítica concebida, toda la información referente al proyecto formulado se resumirá y registrará en el **Formato sugerido para la presentación de proyectos** el cual se adjunta en el anexo 1 de esta cartilla.

Este formato permite registrar los datos generales de los proyectos y facilita el registro, actualización o modificación de información dentro del BPUD, debe ser diligenciado en su totalidad y consta de los componentes que se resumen a continuación, los cuales se explican detalladamente en la **Guía del Formato sugerido para la presentación de proyectos** que se adjunta en el anexo 2 de esta cartilla:

- Identificación del Proyecto
  - ✓ Proceso que se adelanta
  - ✓ Código del proyecto
  - ✓ Responsables del proyecto
  - ✓ Fecha de presentación
  - ✓ Fecha de inscripción y/o registro
  - ✓ Duración del proyecto
  - ✓ Localización física del proyecto
  - ✓ Nombre del proyecto
  - ✓ Versión
  
- Clasificación del Proyecto
  - ✓ Inserción en el Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016
  - ✓ Clasificación dentro de las funciones propias de la Universidad
  
- Descripción del Proyecto
  - ✓ Identificación del problema o necesidad
  - ✓ Antecedentes y descripción de la situación actual y esperada
  - ✓ Población y/o grupo objetivo
  - ✓ Objetivos del proyecto
  - ✓ Estudio de alternativas - Justificación técnica del proyecto
  - ✓ Caracterización y alcances del proyecto

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- ✓ Metas del proyecto
- ✓ Indicadores de evaluación del proyecto
- ✓ Cronograma del proyecto
- ✓ Costos y fuentes de financiamiento
- ✓ Aspectos institucionales y legales
- ✓ Aspectos ambientales y ocupacionales
- ✓ Sostenibilidad del proyecto
- ✓ Observaciones

## **5.2 Preselección**

Se estudia por parte de las instancias competentes la iniciativa de proyecto, teniendo en cuenta el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y los programas a desarrollar dentro de las Unidades Académicas y Administrativas.

- La Unidad Académica Administrativa (UAA), evalúa y selecciona la iniciativa de proyecto, y designa el Coordinador del proyecto (CP).
- El CP elabora el perfil, formula el proyecto en la metodología que considere pertinente y lo presenta ante UAA; quienes evalúan los proyectos que son considerados convenientes para el cumplimiento de los programas de sus áreas académicas o administrativas.
- La UAA envía los proyectos en un formato establecido por la Oficina Coordinadora del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital BPUD (OCBPUD), para su revisión.
- La OCBPUD, asistirá a las dependencias en la presentación de los proyectos bajo los parámetros establecidos en cuanto a forma y contenido, haciendo especial énfasis en la pertinencia de los proyectos frente a la concreción de las estrategias y programas planteados por la administración central de la Universidad.

En este sentido la OCBPUD, emite concepto en cuanto a contenido y forma del proyecto y la pertinencia del mismo. Si el proyecto no cumple con requisitos de forma, contenido y pertinencia será devuelto a la UAA para que se hagan las respectivas correcciones.

- Si el concepto por parte de la OCBPUD es favorable ó se han efectuado efectivamente las correcciones, el proyecto es registrado en

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

el BPUD en el formato establecido que le dará el estado de registrado, lo cual garantizará la evaluación ex-ante.

### **5.3 Selección**

La Oficina Asesora de Planeación y Control, revisa los proyectos presentados, establece correspondencia entre los mismos y envía a la instancia correspondiente para la evaluación pertinente.

La OCBPUD asistirá a las dependencias en la presentación de los proyectos bajo los parámetros establecidos en cuanto a forma y contenido, haciendo especial énfasis en la pertinencia de los proyectos frente a la concreción de las estrategias y programas planteados por la administración central de la Universidad.

La selección de los proyectos trae implícito el análisis de tres dimensiones que se consideran indispensables para una correcta evaluación de proyectos y toma de decisiones.

Es importante establecer parámetros comunes de medición, para lo cual se dispone de una matriz de criterios de calificación que sirve de referencia y permite lograr consenso en la evaluación. Para la calificación de las tres dimensiones, la matriz debe ir acompañada del concepto del evaluador.

El evaluador o comité tendrá un tiempo prudencial para examinar los proyectos con base en los criterios que se mencionan a continuación

### **5.4 Criterios de evaluación de los proyectos**

La selección de los proyectos se hace teniendo en cuenta los criterios de viabilidad, elegibilidad y prioridad. Para medir los criterios mencionados anteriormente se han definido unos factores que son recopilados en la matriz de calificación de cada criterio y que pueden, también, servir como guía a las Unidades Académicas y Administrativas en la etapa de preselección:

- **Matriz evaluación de viabilidad de proyectos**, se adjunta en el anexo 3 de esta cartilla.
- **Matriz evaluación de elegibilidad de proyectos**, se adjunta en el anexo 4 de esta cartilla.

- **Matriz evaluación de prioridad de proyectos**, se adjunta en el anexo 5 de esta cartilla.

Los factores allí definidos se constituyen en la base para la evaluación de los proyectos<sup>16</sup>.

#### **5.4.1 Viabilidad.**

Concepto meramente técnico que tiene que ver con las características propias del proyecto (objetivo, productos, planeación y presupuesto) y la capacidad de sus promotores para ejecutarlo con éxito (conocimientos, experiencia, contactos y disponibilidad).

La definición de la viabilidad está dada por un equipo de evaluadores con competencia exclusivamente técnica. Por esta razón, por lo general la decisión es competencia de la Unidad en la cual se genera la idea o de los Comités relacionados con el tema del proyecto.

El parámetro de viabilidad propuesto puede ser calificado según la escala de 1 a 5, donde:

- 5=Excelente
- 4=Bueno
- 3=Regular
- 2=malo
- 1=Insuficiente

Se califica cada factor por aparte y luego se aplica la ponderación, el valor total del parámetro de viabilidad debe sumar más de 3.5 para que el proyecto se declare viable.

Los proyectos pueden ser recalificados si el coordinador de Proyecto así lo considera, para lo cual debe solicitar su recalificación.

#### **5.4.2 Elegibilidad**

---

<sup>16</sup> Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2010). Oficina Asesora de Planeación y Control. Documentos institucionales. Bogota DC, Colombia.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

Establece en qué medida el proyecto contribuye al cumplimiento de la misión institucional y su coherencia con el Plan Estratégico de Desarrollo. La decisión corresponde a la Unidad que genera la idea de acuerdo con su Plan de Trabajo particular y al Comité de Planeación de acuerdo con la misión y el Plan Estratégico de Desarrollo, según sea el caso.

La matriz de calificación para el parámetro de elegibilidad propuesta ser calificada según la escala de 1 a 5, donde:

- 5=Excelente
- 4=Bueno
- 3=Regular
- 2=malo
- 1=Insuficiente

Se califica cada factor por aparte y luego se le aplica la ponderación, el valor total del parámetro de elegibilidad debe sumar más de 3.5 para que el proyecto se declare elegible.

### **5.4.3 Prioridad**

Es el proceso de jerarquización de proyectos en función de su relevancia y pertinencia social e institucional frente a las políticas establecidas, que dan dirección al crecimiento de la institución, en atención a la fuerza que tengan frente a una coyuntura específica. La decisión corresponde a la Unidad que genera la idea de acuerdo con sus prioridades específicas y a las Directivas Universitarias con base en su importancia relativa frente a los otros proyectos presentados. Una vez aprobados los proyectos a ejecutarse en el siguiente año, se conforma el plan de inversiones que incluye los proyectos y que será aprobado por el Consejo Superior Universitario.

La matriz de calificación para el parámetro de prioridad propuesta puede ser calificada según la escala de 1 a 5, donde:

- 5=Excelente
- 4=Bueno
- 3=Regular
- 2=Malo
- 1=Insuficiente

Se califica cada factor por aparte, luego se le aplica la ponderación y se calcula el valor total del parámetro de prioridad. Los proyectos seleccionados

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

serán los que obtengan mayor calificación y la línea de corte será la asignación de recursos disponibles.

- OCBPUD envía a la instancia competente para establecer la *viabilidad* (evaluación desarrollada por personal con competencia en el área). Dependiendo de la complejidad del proyecto se asignará un evaluador con competencias específicas en el área del proyecto.
- Una vez el proyecto sea considerado viable desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero, la OCBPUD envía a la instancia estratégica pertinente para concepto de elegibilidad. (Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa y Financiera, Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, Idexud).
- Inscripción en el BPUD: El proyecto cambia su estado de registrado a inscrito. Es decir el proyecto reviste importancia estratégica para el cumplimiento de la misión institucional

Los Proyectos que han sido considerados elegibles, son enviados por la OCBPUD a la Instancia Estratégica (Rectoría o Consejo Superior Universitario) con el propósito de ser sujetos de priorización en función de su relevancia frente a las políticas establecidas.

### **5.5 Programación**

En esta etapa, los proyectos deben ser ajustados en función de la asignación de recursos otorgada, con base en el presupuesto y el tiempo aprobados. El resultado de esta etapa será el alcance, presupuesto y cronograma línea base, que se utilizará para hacer el seguimiento y evaluación al proyecto.

- Recursos Propios
  - ✓ Época de elaboración de presupuesto: Se empalma con el proceso “Plan operativo anual de inversiones”
  - ✓ Época de Ejecución presupuestal: Se empalma con el proceso “Adición o traslado Presupuestal”
- Recursos de Cofinanciación



- ✓ Gestión del proyecto ante entidades competentes y negociación del valor de cofinanciación Se empalma con el proceso “Elaboración del presupuesto ó Adición o traslado presupuestal”
- ✓ Suscripción de convenios.

### **5.5.1 Ejecución del proyecto**

Posterior al acto de programación, el coordinador del proyecto inicia el desarrollo del mismo con base en los recursos asignados para tal fin.

El coordinador del proyecto tiene como función la planeación, coordinación, dirección y control de las actividades, recursos y procesos necesarios para lograr el objetivo que propone el proyecto. Debe velar por la generación de un ambiente adecuado a través de:

- Una comunicación efectiva entre los agentes del proyecto y la institución.
- La solución de posibles eventualidades
- El cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos propios de la institución.
- Motivación permanente a su equipo de trabajo.
- La actualización y ajustes que requiera el proyecto.

### **5.6 Seguimiento**

Actividad permanente que permite que durante la ejecución del proyecto, se establezca su avance en los términos programados, o en su defecto si existiesen eventos inesperados se puedan tomar las medidas correctivas a que haya lugar. Para lo anterior es indispensable definir los sistemas de información y los indicadores más idóneos que permitan establecer los alcances (informes de avance).

- El CP produce los informes de avance mensual y trimestral en el formato sugerido por la Oficina Asesora de Planeación y Control y lo

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

envía a la OCBPUD donde se evaluará su avance en los términos programados y deseables.

Dichos informes deberán complementarse con un archivo adjunto donde se describan: dificultades en la gestión, retrasos y soluciones planteadas, población beneficiada, fotografías, imágenes, gráficos, cuadros explicativos y demás aspectos que sea pertinente reportar.

- Si se asignó un Interventor, se le envían copias de los informes de avance para que verifique los alcances y emite un concepto sobre la conveniencia de seguir o no con el proyecto.
- El Interventor produce su informe y lo remite a OCBPUD
- Los cambios en alcance, presupuesto, tiempo, solicitados por el CP, deben tener aprobación por la UAA asociada al proyecto.
- Los cambios son informados a la OCBPUD, para elaborar ajustes en el cronograma y presupuesto.
- Los cambios que se susciten en los proyectos se pueden dar por razones de alcances, tiempos y presupuesto. Estos cambios son solicitados por el coordinador de proyecto y serán evaluados por las instancias estratégicas. Si el cambio es aprobado se deberá hacer la respectiva reserva presupuestal y el rediseño de los alcances, a lo cual se continuará realizando el seguimiento. Si es necesario hacer ajustes o modificaciones a nivel presupuestal, ésta se debe corresponder con el ciclo presupuestal.
- Con base en las evaluaciones de seguimiento las dependencias ejecutoras del proyecto pueden evaluar la conveniencia o no de continuar con el proyecto, teniendo como referencia el informe de avance técnico y financiero

### **5.7 Cierre**

Es la formalización institucional de la finalización del proyecto, el cual está sujeto a:

- Terminación del proyecto

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Por recomendación de las instancias evaluadoras cuando el proyecto no ha generado los resultados esperados.
- El cierre se hace por medio de una acta de liquidación

### **5.8 Evaluación**

Se debe desarrollar en todas las etapas de la gestión del proyecto, ya que buena parte del propósito del banco de proyectos es agregar valor al proceso, buscando ser proactivo en la toma de decisiones, contribuyendo a que el proyecto cumpla con su verdadero objetivo.

Una vez el proyecto ha finalizado se procede a realizar una evaluación teniendo como punto de referencia los objetivos propuestos, los logros alcanzados y los problemas que se presentaron en el desarrollo del proyecto.

Es importante considerar que la evaluación debe hacerse teniendo en cuenta las dimensiones técnicas, administrativas, financieras y económicas.

La OCBPUD y el personal participante del proyecto serán los encargados de elaborar la evaluación final, con apoyo del formato de evaluación, con base en objetivos propuestos, logros alcanzados y problemas presentados en el desarrollo del proyecto.

## **6. Políticas del banco de proyectos**

- Toda la inversión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas será direccionada de acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, el correspondiente Plan de Acción y Plan de Trabajo para la vigencia en que se ejecute la inversión y será gestionada por medio de un proyecto, que será inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad Distrital.
- Todos los Proyectos de Investigación se deben registrar en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico CIDC de acuerdo a la metodología establecida por el CIDC y las entidades financiadoras si las hay.

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Todos los Proyectos de Extensión se deben registrar en Instituto de Extensión de la Universidad Distrital IDEXUD y su gestión estará sujeta a la metodología establecida por el IDEXUD.
- Los Proyectos de Investigación y de Extensión, serán registrados por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico CIDC y el Instituto de Extensión de la Universidad Distrital IDEXUD en el Banco de Programas y Proyectos de la Universidad Distrital. El seguimiento, control y evaluación final de dichos proyectos se realizará según lo establecido por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico CIDC y el Instituto de Extensión de la Universidad Distrital IDEXUD
- Todos los demás proyectos, independientemente de la fuente de financiación, se deben registrar en el Banco de Proyectos de la Universidad Distrital. Los Ordenadores del Gasto de los proyectos serán los responsables de solicitar dicho registro y designaran el Coordinador responsable de la formulación y actualización del mismo durante el ciclo del proyecto.

## **7. Marco Legal**

El Banco de Proyectos se fundamenta como un instrumento que posibilita la inversión que se financia con recursos institucionales, territoriales, nacionales e internacionales obedeciendo a criterios de eficiencia y rentabilidad social, así la Universidad no esté directamente afectada por la normativa expedida para tales propósitos es importante soportarse en esta para sustentar la creación del Banco de Proyectos de la Universidad Distrital

La Normativa del Presupuesto General de la Nación en la **Ley 38 del 21 de abril de 1989** crea el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, asimismo Confía al DNP su diseño, montaje y operación (Art. 32) estableciendo que “en el plan operativo anual de inversiones -POAI- no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión Nacional (Art. 31).define el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (Art. 32).

La estructura del Departamento de Planeación Nacional es modificado mediante el **Decreto 2410 de octubre 20 de 1989**. Creando y asignando funciones a las divisiones de metodologías (Art. 57) y de operación y sistemas (Art. 58) del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, las cuales forman parte de la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas. De

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

igual manera el Art. 23 establece que la inversión financiera debe responder a criterios de eficiencia y eficacia.

Mediante la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (**Ley 152 de 1994**) se instituye que Las entidades territoriales pondrán en funcionamiento sus bancos de proyectos.

El Presupuesto General de la Nación mediante el **Decreto 841 del 20 de abril de 1990**, y reglamentado por la Ley 38 de 1989, en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión y otros aspectos generales, como el mismo Art. 3º reglamenta el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, asigna al DNP la función de organizar y coordinar una Red Nacional de Bancos de Proyectos, conformada por los bancos de proyectos de inversión de los diferentes niveles territoriales del sector público, tanto centralizado como descentralizado, que reúnan los requisitos necesarios para participar (Art. 6º.), definiendo y clasificando los proyectos de inversión (Art. 2º.), de igual forma el Art. 4º. Faculta al DNP delegar la función de calificación de viabilidad y registro de proyectos en otros organismos o entidades del orden sectorial o territorial, centralizado o descentralizado y define los aspectos de la evaluación (Art. 7º.). Así mismo establece procedimientos y normas sobre metodologías. Se refiere a la asesoría departamental, a los municipios y a la asesoría de los corpes (Art. 20 y 21).

**La Ley 152 del 15 de julio de 1994:** "Ley Orgánica del Plan de Desarrollo". Establece que:

- Los principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales.
- Define el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (Art. 27).
- Asigna al DNP la función de conceptuar sobre los programas de inversión preparados y evaluados por los Ministerios, Departamentos Administrativos, la Contraloría, la Procuraduría, la Veeduría, la Registraduría, la Fiscalía y las entidades del orden nacional, así como la función de registrarlos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (Art. 27).
- Asigna al DNP la obligación de mantener actualizada la información del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (Art. 27).
- Prevé la armonización entre planes y presupuesto (Art. 28 y 44).

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Asigna al DANE, al DNP, a las entidades territoriales y a sus organismos de planeación, responsabilidades en materia de planeación, entre ellas, para las entidades territoriales la organización de bancos de programas y proyectos (para lo cual establece plazos perentorios) y, para el segundo, la organización de metodologías, criterios y procedimientos para la planeación, y una red nacional de bancos de proyectos (Art. 49).
- Establece que los programas y proyectos que presenten con base en el respectivo banco de proyectos, tendrán prioridad para acceder al sistema de cofinanciación y a los demás programas a ser ejecutados en los niveles territoriales.
- Dispone que la nación y las entidades territoriales, para efecto de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, deberá mantener actualizados bancos de programas y proyectos (Art. 3 lit. 1).
- Establece que 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 cuales es posible acceder (Art. 3, lit. 1).
- Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo prevé la elaboración de planes de acción y dispone que para tal efecto, así como para la programación del gasto, se tendría en cuenta los principios a que se refiere el Art. 3 de la misma ley (Art. 26).
- Dispone que, en materia de elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, se aplicarán, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas precisas en la ley 152/94 para el Plan Nacional de Desarrollo. (Art. 36).

La Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto es modificada por la **Ley 179 del 30 de diciembre de 1994**: entre ellas:

- Modifica el Art. 31 de la Ley 38/89, disponiendo que no se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto no se encuentre evaluado por el órgano competente y registrado en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (Art. 23).
- Establece reglas para la cofinanciación y dispone que los proyectos de cofinanciación que se encuentren identificados en el decreto de liquidación del presupuesto o sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores (Art. 23).

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

- Modifica el nombre del banco de proyectos de inversión nacional por el Banco Nacional de Programas y Proyectos (Art. 55).

**Decreto 359 de febrero 22 de 1995:** "Por el cual se reglamenta la Ley 179 de 1994".

Esta norma regula el Programa Anual Mensualizado de Caja –PAC- y dispone en su artículo 41 que "Todo Programa o Proyecto que haga parte del Plan Operativo Anual de Inversiones deberá estar inscrito en el Banco Nacional de Programas y Proyectos".

**Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995:** "Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios, existentes en la administración pública".

- Modifica los artículos 23, 24, 27, 28 del Decreto 2132 de 1992.
- Dispone que las Unidades Especiales de las Oficinas de Planeación de los Departamentos y Distritos (UDECO) se encargarán de calificar la viabilidad de los programas y proyectos de cofinanciación que presenten las mismas entidades territoriales y los municipios del respectivo departamento (Art. 69).
- Dispone que el CONPES determinará los montos de los proyectos susceptibles de ser aprobados directamente por los Comités Departamentales y Distritales de cofinanciación.
- Establece mecanismos para la ejecución de recursos con el concurso de las entidades que administren los Fondos Departamentales y Distritales de Cofinanciación (Art. 71).
- Establece que los fondos de cofinanciación FIS y DRI, así como FINDETER en relación con los fondos de cofinanciación que administra, podrán manejar directamente los recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación, o mediante contratos de Fiducia (Art. 68).

**Decreto 1363 del 12 de Julio de 2000:** "Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación".

- Asigna funciones a la Dirección de Inversiones y Finanzas Publicas, entre otras las siguientes:
  - Realizar La orientación Operativa y Asistencia técnica del Banco de Proyectos de Inversión en todos los niveles, organismos y entidades públicas.
  - Elaborar, actualizar y distribuir los Manuales de Operación e Instalación de las herramientas computacionales desarrolladas por

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

el Departamento Nacional de Planeación para el manejo de Banco de Programas y Proyectos.

- Coordinar la incorporación de los planes de inversión pública de los programas sectoriales y los proyectos que presenten los Ministerios, Departamentos Administrativos, establecimientos públicos y entidades territoriales al DNP.
- Coordinar flujos de información desde y hacia el BPIN de acuerdo con los calendarios establecidos en las reglamentaciones y en los manuales de operación del BPIN.
- Capacitar en los asuntos relacionados con la operación del BPIN, para facilitar la formulación, seguimiento y evaluación de políticas y proyectos.

Asimismo a continuación se presenta la normatividad por la cual se crea y regula la *Estampilla Universidad Distrital Francisco José de Caldas 50 años*, que actualmente y en el corto plazo se presenta como la única fuente de financiamiento de los proyectos de inversión de la Universidad:

**Ley 648 del 22 de marzo de 2001:** “Por la cual se autoriza la emisión de la estampilla Universidad Distrital Francisco José de Caldas 50 años”.

- Determina la distribución porcentual de los recursos recaudados, su utilización específica y el monto máximo total a recaudar calculado en precios constantes de 1998.

**Acuerdo 53 del 10 de enero de 2002 del Concejo de Bogota:** “Por medio del cual se ordena la Emisión de la Estampilla Universidad Distrital Francisco José de Caldas 50 años, en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 648 de 2001”.

- Ordena su emisión, condiciona su ejecución al cumplimiento de un Plan de Desempeño por parte de la Universidad.

**Ley 863 del 29 de diciembre de 2003:** “Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas”.

- Modifica la distribución destinada al fondo de pensiones o pasivo pensional establecida en el Art. 2 de la Ley 648 de 2001, incrementándola al 20% del total del recaudo.



## **8. Bibliografía**

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2008). Plan Estratégico de Desarrollo “Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” 2007-2016. Bogota DC, Colombia.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2010). Oficina Asesora de Planeación y Control. Documentos institucionales. Bogota DC, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2006 octubre). Metodología General Ajustada, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión. Bogota DC, Colombia. DNP.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2006 diciembre). Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN. Bogota DC, Colombia. DNP.

Secretaría Distrital de Planeación SDP. (2007 junio). Subsecretaría de Planeación de la Inversión. Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y Establecimientos Públicos (BDPP-ACEP). Bogota DC, Colombia. SDP.

Ortegón E., Pacheco J., Prieto A. (2005 julio). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas ILPES Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

Sanín H., Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, CEPAL, Naciones Unidas. (1999 agosto). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación). Santiago de Chile, Chile. Publicación de las Naciones Unidas.

Díaz F. & Medellín V. & Ortega J. & Santana L. & González M. & Oñate G. & Baca C., (2009). Proyectos: formulación y criterios de evaluación. Bogota DC, Colombia, Alfaomega Colombiana S.A.

NORAD Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (1993 septiembre). El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Fundación Centro Español de Estudios de América Latina CEDEAL. Madrid. España. CEDEAL

**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**  
**BANCO DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL**

PMI Project Management Institute. (2008) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU. Project Management Institute Inc.

Devlin R. & Moguillansky G. (2009 abril). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. Revista CEPAL, 97, 114.

Fajardo Moreno R. & Pinilla Bahamón H. (2006). Diseño metodológico para la planificación, monitoreo - seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo, de agencias de cooperación internacional que son implementados por organizaciones sociales y comunitarias. Bogota DC, Colombia. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Corporación Movimiento Por la Vida.

Mayorga Salazar Y. & Pinilla Bahamón H. (2010). Marco lógico, una herramienta para el desarrollo de proyectos. Bogota DC, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.

Stimamiglio Mauro Destro. (2000). Planificación estratégica participativa para la calidad y competitividad.

Cifuentes Jairo H. (2006 mayo). De la Planeación Estratégica a la Planeación Universitaria: Experiencias de Planeación en la Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional Dirección Estratégica Universitaria CINDA – Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria [CUDU] de la Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona, España.

Universidad Nacional de Colombia. (2007). Guía para la formulación de proyectos considerando la metodología del banco de proyectos de la Universidad Nacional de Colombia (BPUN). Oficina de Planeación. Medellín, Colombia.

Universidad del Valle. (2008). Manual de funcionamiento banco de proyectos de inversión de la Universidad del Valle. Rectoría, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Cali, Colombia.

Universidad de Nariño. (2006). Manual de funcionamiento del banco de programas y proyectos de la Universidad de Nariño. Oficina de Planeación y Desarrollo. Pasto, Colombia.