

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 1 de 105

FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN

MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN

2025

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Idio: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 2 de 105

Dirección Planeación y Desarrollo

Juan Pablo Toro Roa

Equipo de Gestión de Proyectos y Presupuesto

Alex Mauricio Castaño Quintero

Amanda Urrea Castañeda

Carlos Andrés Grisales Valencia

Mónica Giomar Romero Gutiérrez

Ruth Bautista Montaña

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 3 de 105

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1 OBJETIVO	9
2 ALCANCE	9
3 DEFINICIONES Y SIGLAS	9
4 MARCO LEGAL O NORMATIVO / DOCUMENTOS DE REFERENCIA	13
5 DESARROLLO	14
5.1 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	15
5.1.1 Principios del BNPf	15
5.1.2 Roles de la gestión de los proyectos registrados en el BNPf	15
5.1.3 Inscripción y registro de los proyectos	17
5.1.4 Presentación de la información al BNPf	18
5.2 PROGRAMAS	19
5.2.1 Acceso a la justicia	20
5.2.2 Interoperabilidad	20
5.2.3 Capacidades Investigativas y Analíticas	20
5.2.4 Soluciones tecnológicas	21
5.2.5 Capacidades de TI adaptables	21
5.3 CICLO DE INVERSIÓN DE LOS PROYECTOS	22
5.3.1 Pre - inversión	22
5.3.1.1 Nivel de Perfil	23
5.3.1.2 Nivel de Prefactibilidad	23
5.3.1.3 Nivel de Factibilidad	23
5.3.2 Inversión y operación	24
5.3.3 Seguimiento y control	25
5.4 METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROYECTOS	26
5.4.1 Identificación del proyecto	26
5.4.1.1 Identificación y definición del problema	27
5.4.1.2 Análisis de causa – efecto	27
5.4.1.3 Población y localización	29
5.4.1.4 Análisis de participantes.	30
5.4.1.5 Planteamientos de objetivos	31
5.4.1.6 Descripción de la situación existente con relación al problema.	33
5.4.1.6.1 Identificación de la línea base en la formulación del problema	34
5.4.1.7 Análisis de alternativas	35
5.4.2 Preparación	40
5.4.2.1 Estudio legal y ambiental	40
5.4.2.2 Estudio técnico	41
5.4.2.2.1 Estructura de la cadena de valor y costos	42

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 4 de 105

5.4.2.2.2 Cronograma	46
5.4.2.2.3 Metodología para la formulación de indicadores de proyecto	47
5.4.2.2.3.1 Tipología del indicador	48
5.4.2.2.3.2 Estructura del indicador	50
5.4.2.2.3.3 Validación del indicador	51
5.4.2.2.3.4 Registro de la información del indicador	52
5.4.2.2.4 Metodología para la gestión del riesgo	55
5.4.2.2.4.1 Tipificación e identificación de riesgos	56
5.4.2.2.4.2 Evaluación cualitativa de riesgos	58
5.4.2.2.4.3 Contexto particular del Riesgo (Causa y Efecto)	58
5.4.2.2.4.4 Probabilidad e impacto	60
5.4.2.2.4.5 Asignación y mitigación de riesgos	61
5.4.3 Evaluación ex ante del proyecto	63
5.4.3.1 Esquema Financiero	63
5.4.3.2 Análisis socioeconómico	64
5.4.4 Presentación de documentos	68
5.5 METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS	69
5.5.1 Base metodológica	69
5.5.2 Instancia de priorización	70
5.5.3 Criterios	71
5.5.3.1 Puntuación	72
5.5.3.2 Identificación de criterios	72
5.5.3.3 Puntajes por criterio de evaluación	72
5.5.3.4 Puntajes por criterio para el análisis de las características de los proyectos	73
5.5.3.5 Calificación de los elementos de cada criterio	74
5.5.4 Concepto y elementos de análisis por criterio	75
5.5.4.1 Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales (máx. 20 puntos)	76
5.5.4.2 Pertinencia (máx. 20 puntos)	76
5.5.4.3 Sostenibilidad Económica (máx. 20 puntos)	76
5.5.4.4 Impacto (máx. 20 puntos)	77
5.5.4.5 Elementos Adicionales (máx. 10 puntos)	77
5.5.5 Análisis de las características de los proyectos	79
5.5.6 Formatos	80
5.5.6.1 Formato priorización de proyectos	80
5.5.6.2 Formatos de calificaciones fases I y II	81
5.5.6.3 Acta de priorización de proyectos	84
5.6 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO	89
5.6.1 Base metodológica	89
5.6.2 Instancia de seguimiento y control	90
5.6.2.1 Seguimiento Interno	90
5.6.2.1.1 Gestor del proyecto	90
5.6.2.1.2 Área Técnica para el Seguimiento y Control de Programas y Proyectos	90
5.6.2.1.3 Auditoría Interna	91
5.6.2.2 Seguimiento Externo	91

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 5 de 105

5.6.3 Monitorear, recolectar, analizar, sistematizar la información	92
5.6.3.1 Técnicas de monitoreo y control	92
5.6.3.2 Gestión de indicadores en proyectos	93
5.6.4 Gestión de solicitudes de cambio	95
5.6.5 Informes de desempeño del proyecto estratégico de interés institucional	96
5.6.5.1 Los informes semestrales de monitoreo	96
5.6.5.2 El informe final	97
5.6.6 Evaluar / Retroalimentar	97
5.6.7 Obtención de la Información	98
6 BIBLIOGRAFÍA	104
7 REVISIÓN Y APROBACIÓN	105

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Alineación estratégica institucional -FGN	16
Ilustración 2 Diagrama BNPF	19
Ilustración 4 Fases para formulación y estructuración del proyecto en la etapa de pre – inversión 28	
Ilustración 5 Pasos para la identificación del proyecto	29
Ilustración 6 Árbol de problemas	31
Ilustración 7 Ejemplo análisis causa – efecto	31
Ilustración 8 Ejemplo de participantes internos	33
Ilustración 9 Ejemplo de participantes externos	33
Ilustración 10 Estructura del objetivo	34
Ilustración 11 Árbol de Objetivos	35
Ilustración 12 Ejemplo del planteamiento de objetivos	36
Ilustración 13 Ejemplo Identificación estrategias viables	39
Ilustración 14 Ejemplo denominación del proyecto	42
Ilustración 15 Estructura de la identificación de productos	46
Ilustración 16 Estructura de la identificación de actividades	46
Ilustración 17 Categorías de indicadores con base en la cadena de valor	52
Ilustración 18 Estructura del indicador	53
Ilustración 19 Elemento para construir el indicador	54
Ilustración 20 Categorías Probabilidad e Impacto	62
Ilustración 21 Componentes del enunciado de un riesgo	63
Ilustración 22 Flujo de priorización	75
Ilustración 23 Fases de la priorización	75
Ilustración 24 Fases de seguimiento y control	101

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 6 de 105

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1	Roles de los usuarios del BNPF	17
Tabla 2	Puntaje de valoración de estrategias y alternativas	39
Tabla 3	Ejemplo matriz de decisión de las estrategias viables	40
Tabla 4	Matriz de valoración criterios para la evaluación de opciones de Alternativas	41
Tabla 5	Ejemplo de la construcción de una Cadena de Valor	48
Tabla 6	Listado de indicadores del proyecto	59
Tabla 7	Asignación probabilidad e impacto de los riesgos	65
Tabla 8	Matriz de Riesgos	67
Tabla 9	Lista preliminar de precios cuenta aplicables al proyecto	70
Tabla 10	Puntajes por fase y por criterio de evaluación	77
Tabla 11	Puntajes por criterio para el análisis de las características de los proyectos	78
Tabla 12	Puntaje de evaluación cualitativa	79
Tabla 13	Puntaje Si/No	79
Tabla 14	Criterio, elementos de análisis por criterio y valoración	82
Tabla 15	Criterios de análisis de las características de los proyectos y su valoración	84
Tabla 16	Formato de Calificación Fase 1	90
Tabla 17	Formato de Calificación Fase 2	91

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 7 de 105

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es un campo complejo y desafiante que requiere un enfoque sistemático y estratégico para garantizar el éxito de los proyectos. En este contexto, la adopción de un banco de programas y proyectos se convierte en una herramienta fundamental para estandarizar y documentar las actividades que conforman las etapas del ciclo de inversión de los proyectos estratégicos.

En tal sentido, para fortalecer la administración de proyectos, se asigna a la Dirección de Planeación y Desarrollo de la Fiscalía General de la Nación (FGN), según el numeral 7 del artículo 8 del Decreto 016 de 2014 modificado mediante artículo 29 del Decreto Ley 898 de 2017, la responsabilidad de definir los parámetros metodológicos para el seguimiento y la evaluación de planes, programas y proyectos estratégicos de interés institucional, a través de la información documentada del Sistema de Gestión Integral¹. Además, con la creación del Banco Nacional de Programas y Proyectos² para centralizar, consolidar y organizar la información sobre iniciativas y proyectos estratégicos de interés institucional³, recae en la Dirección gestionar la formulación y evaluación de los proyectos de inversión, en coordinación con las demás dependencias de la Fiscalía.

Una vez efectuado el análisis de contexto en la gestión de proyectos al interior de la entidad se identificó un vacío de conocimiento institucional sobre metodologías de formulación, preparación y evaluación ex-ante de proyectos, metodologías de priorización de proyectos y metodología de seguimiento y control de los proyectos. Esta situación dificulta la gestión eficaz de los proyectos y limita la capacidad de la FGN para lograr sus objetivos estratégicos.

Para abordar estos desafíos, es imperativo que la Dirección de Planeación y Desarrollo no solo defina y documente los parámetros metodológicos, sino que también estandarice y registre las actividades que conforman las etapas del ciclo de inversión de los proyectos estratégicos. Esto asegurará una ejecución organizada y alineada con los objetivos misionales de la entidad.

En la FGN la gestión de proyectos se basará principalmente en la Metodología General Ajustada (MGA), establecida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Esta metodología proporciona un marco estructurado para la identificación,

¹ Artículo 23 de la Resolución No. 1400 del 22 de septiembre de 2021, establece: “La Dirección de Planeación y Desarrollo definirá los parámetros metodológicos para la gestión de programas y proyectos estratégicos de interés institucional de la Fiscalía General de la Nación, a través de la información documentada del Sistema de Gestión Integral”.

² Artículo 24 de la Resolución No. 1400 del 22 de septiembre de 2021, establece: “(...) Créase el Banco Nacional de Programas y Proyectos de la Fiscalía General de la Nación, cuya gestión estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo, con el propósito de centralizar la información sobre iniciativas y proyectos estratégicos de interés institucional de la entidad, en concordancia con los objetivos del Direccionamiento Estratégico.”

³ Parágrafo 2, Artículo 9, Resolución 0-1400 de 2021: “Se entiende por proyectos estratégicos de interés institucional aquellos que se alinean con los objetivos del Direccionamiento Estratégico y requieren para su ejecución alguna fuente de financiación, los cuales deben ser puestos a consideración de la Dirección de Planeación y Desarrollo, en el marco de la gestión de proyectos, diferentes a los de iniciativa del despacho del Fiscal General de la Nación”.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 8 de 105

preparación y evaluación de proyectos de inversión pública, asegurando la eficiencia en el uso de los recursos y la alineación con los objetivos estratégicos.

Para gestionar los proyectos se debe definir un plan que incluya los objetivos, los entregables, el cronograma, el presupuesto y los riesgos del proyecto y las estrategias de mitigación. Una vez que se ha desarrollado, es importante comunicarse con las partes interesadas y obtener su apoyo. Las partes interesadas pueden incluir a los altos directivos, el personal del proyecto, los usuarios y el público. Durante la ejecución del proyecto, es esencial controlar el progreso y realizar los ajustes necesarios.

El presente manual describe los aspectos metodológicos que todos los servidores de la FGN deben considerar para la gestión de proyectos, en particular de los proyectos estratégicos de interés institucional y su registro en el Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía, cuyos objetivos se enfocan en:

- Definir directrices, metodologías, instrumentos y procedimientos para la gestión de proyectos institucionales que demandan recursos en la FGN.
- Establecer lineamientos para el seguimiento y la evaluación de planes, programas y proyectos en la FGN.
- Fortalecer las capacidades institucionales de la FGN en materia de gestión de proyectos.

El Manual Operativo expone las características requeridas para inscribir las iniciativas y registrar los proyectos que requieran recursos en el Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía -BNPF, que pueden iniciar al interior de cualquier área sin presentar conflicto alguno con los modelos de gestión adoptados según la normatividad que les rija. Es por tanto que, este documento se debe aplicar para la formulación de proyectos hasta la etapa de pre - inversión, nivel de perfil, es decir, lo correspondiente a la identificación de proyectos. Cuando el alcance del proyecto, y la demanda de información requieren profundización, se debe utilizar la totalidad de la preparación y evaluación de proyectos, como la metodología de riesgos y la formulación de indicadores, aun cuando la denominación o la implementación de las etapas, fases, y actividades varíen conforme a la organización que cada área define para la consecución de los recursos financieros en la gestión de sus proyectos.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 9 de 105

1 OBJETIVO

Definir directrices, instrumentos y procedimientos metodológicos para la gestión de los proyectos, y en particular de los proyectos estratégicos de interés institucional, así como la organización y administración del Banco Nacional de Programas y Proyectos de la Fiscalía General de la Nación.

2 ALCANCE

Aplica a todos los servidores y contratistas de la Fiscalía General de la Nación, encargados de liderar y apoyar la gestión de proyectos. Inicia con la identificación de la necesidad de un producto que permita alcanzar una meta del plan estratégico y requiera financiarse con recursos distintos a los de funcionamiento. Finaliza con el registro y consolidación de la información en el Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía conforme a los lineamientos que determine la Dirección de Planeación y Desarrollo.

3 DEFINICIONES Y SIGLAS

- **Arquitectura Institucional:** es una práctica estratégica que consiste en analizar integralmente a la entidad desde diferentes dimensiones con el fin de diagnosticar su estado actual y establecer la transformación deseada, generando valor al alinear la estrategia institucional con los procesos y las personas, apalancada en el uso eficiente de tecnología⁴.
- **Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía – BNPF:** es un instrumento dinámico de la planeación para registrar la información conforme a los lineamientos que determine la Dirección de Planeación y Desarrollo para los programas y proyectos alineados con la ruta de la arquitectura institucional de la Fiscalía General de la Nación y susceptibles de ser financiados con diferentes recursos de financiación.
- **Direccionamiento Estratégico:** documento que contiene los objetivos que se propone lograr el Fiscal General de la Nación durante el periodo de su administración⁵.
- **Fondos Territoriales de Seguridad y Convivencia Ciudadana - FONSET:** son fondos cuenta y funcionan como cuentas especiales sin personería jurídica, administrados por el gobernador o el alcalde, cuyo objetivo es

⁴ Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2019). MAE. G. GEN. 01 – Documento Maestro Modelo de Arquitectura Empresarial.

⁵ Procedimiento para la formulación, ejecución y seguimiento de la planeación estratégica. FGN. Versión 3. Pág. 1. 2022.

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 10 de 105

recaudar los aportes y efectuar las inversiones destinados al cumplimiento de las políticas integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana⁶.

- **Iniciativa:** conjunto de acciones que surgen para atender una situación problemática o necesidad identificada en el plan estratégico, proceso o dependencia y requieren recursos del Presupuesto General de la Nación (inversión), externos, o aportes en bienes y servicios, provenientes de cooperación nacional e internacional, para la creación de un producto. Estas acciones, en caso de identificarse, deberán formularse como un proyecto.
- **Necesidad:** En el contexto de la gestión de proyectos, una necesidad se identifica como un conjunto de factores o circunstancias que, al ser abordadas, pueden mejorar un proceso, servicio o resultado dentro de la organización. Inicialmente, las necesidades pueden surgir como ideas abstractas o problemas percibidos.
- **Plan:** instrumento que permite determinar objetivos, metas, prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo⁷.
- **Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana:** es un instrumento de planeación estratégica para la gestión de la convivencia y la seguridad ciudadana territorial, que debe existir en todos los departamentos, distritos y municipios del país y que debe ser formulado y aprobado en los primeros seis meses de mandato de las nuevas administraciones locales (Artículos 201 y 205 Ley 1801 de 2016 – Art. 41 Ley 2197 de 2022).⁸
- **Problema:** conjunto de hechos que en sí mismos o por sus relaciones configuran una situación no deseada para una dependencia o proceso, una situación que se quiere cambiar o transformar para poder cumplir con los objetivos misionales de la entidad.
- **Proceso:** es una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas para agregar valor, tomando como enfoque y prioridad al ciudadano como el eje fundamental de la gestión de la Fiscalía General de la Nación⁹.

⁶ Decreto 399 de 14 febrero 2011 Por el cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana y los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones.

⁷ Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones. Departamento Nacional de Planeación. Versión 2, Pág. 11. 2013. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Definiciones%20Unificadas%20%20Version%202.pdf>

⁸ Guía metodológica para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana -PISCC 2024 -Departamento Nacional de Planeación, pág. 9

⁹ Glosario Sistema de Gestión -MIPG versión 3, Dirección de Función Pública, pg. 9. 2018. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Glosario+MIPG+Versi%25C3%25B3n+2.pdf/1a29696a-4029-5aef-b2db-ad1c8d1d64f8#:~:text=Proceso%3A%20secuencia%20ordenada%20de%20actividades,Carta%20Iberoamericana%20de%20la%20Calidad>

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 11 de 105

- **Programa:** es un conjunto de proyectos identificables cuya finalidad es alcanzar alguna meta u objetivo. Por regla general, un programa tiene una mayor duración que cualquier proyecto incluido en él. Algunos programas pueden no tener fecha de finalización específica y pueden extenderse hasta que se tome la decisión de detenerlos o sustituirlos¹⁰.
- **Proyecto:** es un esfuerzo temporal, con un inicio y un final definidos, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Su propósito principal es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las dependencias de la entidad, ya sea mediante la solución de una situación problemática o la satisfacción de una necesidad específica. Los proyectos pueden ejecutarse de manera independiente o como parte de un programa más amplio que agrupa varios proyectos relacionados¹¹.
- **Proyecto estratégico de interés institucional o proyecto estratégico:** (...) Son aquellos que se alinean con los objetivos del Direccionamiento Estratégico y requieren para su ejecución alguna fuente de financiación, los cuales deben ser puestos a consideración de la Dirección de Planeación y Desarrollo, en el marco de la gestión de proyectos, diferentes a los de iniciativa del despacho del Fiscal General de la Nación¹².
- **Proyecto de innovación:** esfuerzo temporal con la finalidad de crear nuevos productos o servicios u ofrecer una solución diferente a todo tipo de problemas.
- **Riesgo:** eventos o condiciones inciertas que si se producen tienen un efecto positivo o negativo sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto y pueden hacer que no se cumplan los resultados previstos y los respectivos flujos esperados¹³.
- **Sistema de Información:** conjunto ordenado de mecanismos que tienen como fin la administración de datos y de información, de manera que puedan ser recuperados y procesados¹⁴.

SIGLAS.

- **AI** – Arquitectura Institucional
- **BNPF** – Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía
- **DE** – Dirección Ejecutiva

¹⁰ Gestión de Proyectos. Dr. William Wallace. Edinburgh Business School Heriot-Watt University. PR-A3-ES 1/2014 (1106)

¹¹ Project Management Institute, 2021

¹² Parágrafo 2, Artículo 9, Resolución 0-1400 de 2021: "Se entiende por proyectos estratégicos de interés institucional aquellos que se alinean con los objetivos del Direccionamiento Estratégico y requieren para su ejecución alguna fuente de financiación, los cuales deben ser puestos a consideración de la Dirección de Planeación y Desarrollo, en el marco de la gestión de proyectos, diferentes a los de iniciativa del despacho del Fiscal General de la Nación.

¹³ Documento CONPES 3107, Departamento Nacional de Planeación. 2001.

¹⁴ <https://www.iso27000.es/glosario.html>

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 12 de 105

- **DAI**– Dirección de Asuntos Internacionales
- **DNP** – Departamento Nacional de Planeación
- **DPD** – Dirección de Planeación y Desarrollo
- **FGN** – Fiscalía General de la Nación
- **FONSET** – Fondos Territoriales de Seguridad y Convivencia Ciudadana
- **MTO -GPI** – Mesa Técnica Operativa – Gobierno de Proyectos Institucionales
- **PISCC** – Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana
- **TI** – Tecnologías de la Información
- **TIC** – Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 13 de 105

4 MARCO LEGAL O NORMATIVO / DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Ley 418 de 1997.** Capítulo 2, por la cual se establece la financiación de los Fondos de Seguridad.
- **Decreto 399 del 14 de febrero de 2011.** Por el cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana y los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto Ley 898 del 29 de mayo de 2017,** Artículo 8, Por medio del cual se establecen las funciones de la Dirección de Planeación y Desarrollo.
- **Decreto 1284 del 31 de julio de 2017,** Artículo 2.2.8.4.1. Los recursos provenientes de las multas del Código Nacional de Policía y Convivencia ingresarán al Fondo de Seguridad y Convivencia Territorial (FONSET), en cuenta independiente dispuesta por las administraciones distritales y municipales, (...) el sesenta por ciento (60%) de los recursos provenientes del recaudo por concepto de multas se destinará a la cultura ciudadana, pedagogía y prevención en materia de seguridad, de los cuales un cuarenta y cinco por ciento (45%) será para financiar programas, proyectos de inversión y actividades de cultura ciudadana (...).
- **Resolución No. 1400 del 22 de septiembre de 2021.** Por medio de la cual se establecen las Instancias de Gobierno en la Fiscalía General de la Nación, se fortalece el Sistema de Gestión Integral, se adopta la práctica estratégica de Arquitectura Institucional y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución No. 0-0310 del 16 de julio de 2024.** Por medio de la cual se reglamenta la participación de la Fiscalía General de la Nación en los Comités Territoriales de Orden Público y se adoptan otras disposiciones.
- **Circular No. 05 del 12 de noviembre de 2021,** dirigida a todos los servidores de la Fiscalía General de la Nación. Asigna la competencia de la Dirección de Asuntos Internacionales como interlocutor de la Fiscalía General de la Nación ante el personal de embajadas, misiones acreditadas en Colombia, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones pertenecientes a otros estados y demás actores internacionales, para tramitar los proyectos que cuentan con cooperación internacional.

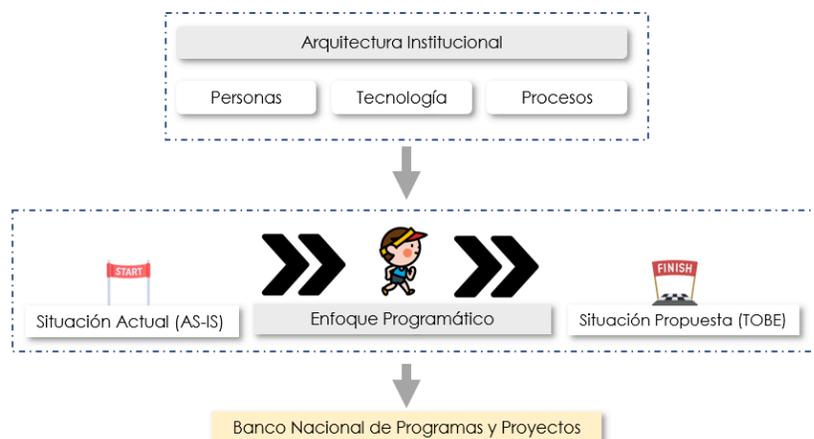
	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 14 de 105

5 DESARROLLO

El Manual Operativo del Banco Nacional de Programas y Proyectos se desarrolla en el marco de lo estipulado en la Resolución 0-1400 de 2021 artículo 24: “*Créase el Banco Nacional de Programas y Proyectos de la Fiscalía General de la Nación, cuya gestión estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo, con el propósito de centralizar la información sobre Iniciativas y Proyectos estratégicos de interés institucional de la entidad, en concordancia con los objetivos del Direccionamiento Estratégico*”, y, el artículo 21: “*La Arquitectura Institucional se desarrollará, entre otros, a través de lineamientos que harán parte del manual de Arquitectura Institucional de la entidad o su equivalente, manual que será parte integral del Sistema de Gestión Integral*”.

Para una adecuada gestión del Banco Nacional de Programas y Proyectos la Fiscalía General de la Nación requiere una correcta alineación de la estrategia institucional, definida en el Direccionamiento Estratégico, con las capacidades institucionales y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en un entorno cambiante y una constante demanda de bienes y servicios. Por ello, es necesario maximizar tres grandes aspectos: (i) La efectividad de los procesos de la entidad, promoviendo la mejora continua para el beneficio de los usuarios tanto internos como externos; (ii) Las personas, creando una cultura de adaptación al cambio que permita transitar hacia la incorporación de nuevos proyectos impactando la efectividad en el cumplimiento de la misión institucional; (iii) y la Tecnología, que busca mejorar el desempeño y confiabilidad de los sistemas y plataformas de Tecnologías de la Información para que las actividades misionales y operativas sean eficientes y eficaces, mejorando el acceso al servicio de administración de justicia.

Ilustración 1 Alineación estratégica institucional -FGN



	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 15 de 105

5.1 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN

El Banco Nacional de Programas y Proyectos de Fiscalía – BNPF es un instrumento dinámico de la planeación para registrar la información conforme a los lineamientos que determine la Dirección de Planeación y Desarrollo con el objetivo de centralizar, almacenar, organizar, mantener y difundir la información relacionada con los programas y proyectos estratégicos de interés institucional.

Para los planes estratégicos que involucren productos que requieran financiamiento y sean susceptibles a ser financiados con recursos de inversión del Presupuesto General de la Nación (diferentes a los de funcionamiento), o aportes en bienes y servicios gestionados mediante memorandos de entendimiento, convenios interadministrativos e instrumentos para la gestión con erogación presupuestal con entidades públicas o mixtas del orden territorial, nacional, o internacional, entre otros, se deben formular los proyectos conforme a los lineamientos descritos en la metodología de identificación, preparación y evaluación ex-ante de proyectos, sin perjuicio de la normatividad que regule la gestión de aportes con las entidades cooperantes.

5.1.1 Principios del BNPF

- La unidad de trabajo son las iniciativas, proyectos y proyectos estratégicos de interés institucional.
- La temporalidad para realizar seguimiento y análisis gerencial a las iniciativas, proyectos y proyectos estratégicos de interés institucional es el ciclo de inversión de estos.
- El registro y suministro de la información del proyecto es responsabilidad del gestor por conocer específicamente las variables de formulación y ejecución de este.

5.1.2 Roles de la gestión de los proyectos registrados en el BNPF

Tabla 1 Roles de los usuarios del BNPF

No.	Nombre del Rol	Responsable	Descripción del Rol
1	Administrador	Dirección de Planeación y Desarrollo	El Director de Planeación y Desarrollo tiene la responsabilidad de gestionar el BNPF con el propósito de centralizar la información sobre iniciativas, proyectos y proyectos estratégicos de interés institucional de la entidad, en concordancia con el Direccionamiento Estratégico.

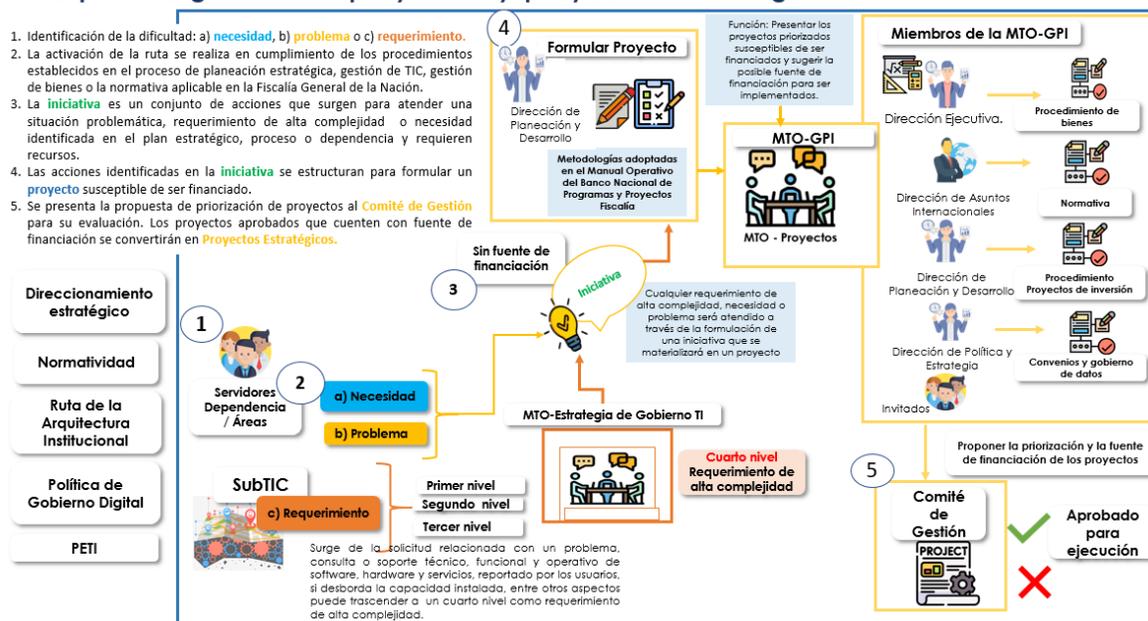
	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 16 de 105

No.	Nombre del Rol	Responsable	Descripción del Rol
2	Gestor de proyectos	Servidor(es) de la dependencia o área de la FGN	<p>Es el equipo que conforma(n) la(s) dependencia(s) responsable(s) de formular y registrar un proyecto para satisfacer una necesidad o situación problemática identificada en una dependencia, proceso o plan estratégico, incluyendo la inscripción de la iniciativa ante el administrador del BNPf.</p> <p>Lidera la ejecución del proyecto, realiza seguimiento continuo de las actividades, hitos, cronogramas, presupuestos y riesgos, e implementa acciones preventivas y correctivas.</p> <p>En el caso específico de los proyectos FONSET, la participación de la Fiscalía General de la Nación en los Comités Territoriales de Orden Público se rige por la normatividad que les rige. Estos proyectos se registran en el banco.</p>
3	Viabilidad Legal, Ambiental y/o Técnica	Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento de dependencias del Nivel Central	<p>Responsable de revisar y aprobar los requerimientos técnicos, legales y/o ambientales del proyecto, por el área o dependencia responsable según las funciones establecidas en el Decreto Ley 016 de 2014, modificado mediante el Decreto Ley 898 de 2017.</p> <p>El flujo para la aprobación varía según lo establecido en cada procedimiento según la fuente de financiación del proyecto para obtener el visto bueno de acuerdo con la competencia asignada (Subdirección TIC, Dirección CTI, Departamento de Construcciones, Subdirección de Bienes, entre otros).</p>
4	Viabilidad Proyecto	Director de Planeación y Desarrollo	Viabiliza, devuelve o suspende las iniciativas susceptibles de recursos de financiación. Para ello presenta a la MTO -GPI el proyecto que surgió de la iniciativa, y sugiere el recurso de financiación (FONSET, Inversión, Cooperación nacional o internacional, entre otros) con la que se podría ejecutar.
		Director Ejecutivo	Revisa y evalúa la pertinencia y coordinará con la Delegada de Seguridad Territorial y las áreas especializadas de las dependencias de Nivel Central, los respectivos avales desde el punto de vista técnico de los proyectos, conforme los lineamientos establecidos en los procedimientos para la gestión de bienes y/o servicios financiados con recursos FONSET.
		Vicefiscal Dirección de Asuntos Internacionales	Viabiliza, devuelve o suspende los proyectos cuya fuente de financiación corresponda a las gestiones realizadas con los cooperantes internacionales.
5	Priorización	Mesa Técnica Operativa -Gobierno Proyectos Institucionales	Analiza y sugiere la priorización de los proyectos registrados en el BNPf a presentar ante el Comité de Gestión. Solo se presentarán aquellos que cumplen con los requisitos y lineamientos establecidos en la metodología de priorización de proyectos descrita en el Manual Operativo del BNPf del proceso de Planeación Estratégica del Sistema de Gestión Integral.
6	Toma de decisiones en la priorización	Miembros Comité de Gestión	<p>El Comité de Gestión será responsable de establecer los lineamientos para la priorización de proyectos y proyectos estratégicos de interés institucional de la Fiscalía General de la Nación. Estos proyectos serán presentados por la Dirección de Planeación y Desarrollo, de iniciativa de las diferentes dependencias de la entidad, diferentes al despacho del Fiscal General de la Nación.</p> <p>El Comité de Gestión aprobará la priorización de los proyectos estratégicos, comenzando por validar el registro de los mismos en el BNPf. A continuación, revisará las recomendaciones emitidas por la Mesa Técnica Operativa - Gobierno de Proyectos Institucionales (MTO-GPI) en cuanto a la evaluación y priorización de los proyectos. Finalmente, mediante acta formal, se establecerá la priorización de los proyectos susceptibles de ser financiados, así como la validación de la fuente de financiación correspondiente para su ejecución.</p>

Con el fin de facilitar la comprensión de los roles y su interacción dentro del marco de la gestión del BNPF, se presenta un diagrama que ilustra el flujo de actividades que una iniciativa debe seguir hasta formalizarse como un proyecto.

Ilustración 2 Diagrama BNPF

Ruta para la gestión de proyectos y proyectos estratégicos



5.1.3 Inscripción y registro de los proyectos

Inscripción de los proyectos. La inscripción de proyectos estratégicos en el BNPF constituye la comunicación que formaliza la voluntad de la instancia de formulación para la ejecución de un proyecto. Dicha inscripción se materializa mediante la remisión de un oficio a la Dirección de Planeación y Desarrollo, al que se debe adjuntar un documento que consolide y exponga de forma explícita y sustentada la información para su formulación e identificación.

La identificación de la situación problemática y la búsqueda de una solución por parte de una dependencia o un proceso pueden generar iniciativas que demandan recursos de inversión del Presupuesto General de la Nación o provenientes de otros recursos de financiamiento para la creación de un producto. Los datos obligatorios de diligenciamiento corresponden con las siguientes variables:

- Información básica, cuyo propósito principal es señalar el objetivo específico o línea estratégica del plan estratégico definido en el Direccionamiento Estratégico de la entidad, que puede incluir una temática

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 18 de 105

adicional que contribuya con el cumplimiento del documento estratégico. Adicionalmente, identificar el programa de la arquitectura institucional con el que se vincula

- Descripción y alcance del Proyecto
- Justificación/Antecedentes del proyecto. Definición del problema central identificado en el árbol de problemas, descripción de la situación existente con relación al problema, exposición de las causas directas e indirectas que generan el problema, así como los efectos directos e indirectos generados por el problema. Señala la magnitud actual del problema existente con base en los Indicadores de línea base.
- Localización geográfica.
- Población afectada y población objetivo.
- Análisis de participantes.
- Objetivos.
- Productos / entregables.
- Metas.

La Dirección de Planeación y Desarrollo realiza un análisis preliminar para determinar si la iniciativa es viable y coherente con los objetivos estratégicos de la entidad.

Registro de los proyectos estratégicos. Consiste en la presentación formal de un proyecto al administrador del BNPF y su consiguiente inclusión en el repositorio. Este proceso habilita la evaluación y el seguimiento del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Su origen proviene de las iniciativas inscritas y evaluadas como viables o un proyecto que, aunque no se ha inscrito, cumple con requerimientos del nivel de prefactibilidad o superior. Dicho registro se soporta con la remisión de un oficio, el formato de la metodología para la formulación y preparación del proyecto totalmente diligenciado, los conceptos de viabilidad establecidos según los roles de los usuarios del BNPF y la documentación relevante del proyecto en los aspectos legal, técnico, financiero, riesgos, entre otros, según le aplique.

5.1.4 Presentación de la información al BNPF

La información estadística del seguimiento de indicadores de ejecución de los proyectos emprendidos por cada una de las fuentes de financiación es una herramienta para la gestión y la mejora continua. Su análisis permite comprender

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 19 de 105

la realidad, identificar problemas, tomar decisiones informadas y optimizar el desempeño en cualquier área.

En tal sentido, las direcciones que gestionan proyectos deben actualizar periódicamente la información de ejecución presupuestal o monetización de los aportes de los bienes y servicios, según los lineamientos del administrador del BNPF y los formatos para su registro.

Para presentar la información de los proyectos y en particular los Proyectos Estratégicos de Interés Institucional, las dependencias que tienen entre sus funciones la gestión de proyectos establecidas Decreto Ley 016 de 2014, modificado mediante el Decreto Ley 898 de 2017, deberán registrar la información en el “Formato Matriz registro de información Banco Nacional de Programas y Proyectos - BNPF” o el documento que se establezca para tal fin.

Además, el gestor de proyecto deberá remitir los documentos de los Proyectos Estratégico de Interés Institucional aprobados o ejecutados con sus respectivos soportes según aplique, al Equipo de Gestión de Proyectos y Presupuesto o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo, para ser consolidados en el BNPF. Para fomentar la transparencia en las gestiones y especialmente en el manejo de los recursos públicos de la entidad, se publicarán en el micrositio los reportes estadísticos.

5.2 PROGRAMAS

La Arquitectura Institucional de la entidad establece cinco (5) programas con el fin de clasificar, formular, designar y optimizar los recursos físicos, técnicos, humanos y presupuestales para garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos institucionales y agregar valor mediante nuevas soluciones de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En este sentido, toda iniciativa, proyecto o proyecto estratégico de interés institucional, además de estar alineado con uno o más objetivos del Direccionamiento Estratégico, se debe enmarcar en cualquiera de los siguientes programas:

- 1) Acceso a la justicia
- 2) Interoperabilidad
- 3) Capacidades Investigativas y Analíticas
- 4) Soluciones Tecnológicas
- 5) Capacidades de TI adaptables

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 20 de 105

5.2.1 Acceso a la justicia

Mejorar la experiencia del ciudadano al acceder a los servicios de la Fiscalía, a través del fortalecimiento de los canales de atención, la estandarización del portafolio de servicios y los procesos asociados. Está conformado por las siguientes líneas:

- Mejoramiento de la interacción de la FGN con los ciudadanos a través de medios digitales.
- Mejoramiento de la infraestructura física de la Fiscalía a nivel Nacional.
- Ampliación de la infraestructura física de la Fiscalía a nivel Nacional.
- Operatividad para el acceso a la justicia.

5.2.2 Interoperabilidad

Coordinar y articular acciones que faciliten la consulta e intercambio de información a través de canales tecnológicos que apoyan la investigación penal y servicios internos y externos. Está conformado por la siguiente línea:

- Fortalecimiento de mecanismos jurídicos y tecnológicos para la consulta e intercambio de información que apoyan la investigación penal.

5.2.3 Capacidades Investigativas y Analíticas

Fortalecer el gobierno de datos de la Fiscalía General de la Nación, garantizando información de calidad, oportuna e íntegra, que facilite el análisis y una adecuada toma de decisiones en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Está conformado por las siguientes líneas:

- Toma de decisiones mediante analítica de datos para el apoyo a los territorios.
- Fortalecimiento de la capacidad técnico-científica de los laboratorios y grupos de criminalística.
- Fortalecimiento y modernización tecnológica de la policía judicial de la FGN para la investigación penal.
- Fortalecimiento de las investigaciones de los delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente.
- Fortalecimiento del conocimiento y competencias de los servidores de la Fiscalía.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 21 de 105

- Fortalecimiento de las investigaciones bajo las estrategias de intervención de los delitos.
- Fortalecimiento y modernización de la capacidad técnico operativa de la policía judicial.

5.2.4 Soluciones tecnológicas

Mejorar el acceso a la justicia impulsado por el fortalecimiento de un ecosistema tecnológico para la FGN, garantizando la continuidad de la operación mediante los sistemas de información que requieren los procesos actualmente construidos en la entidad. En términos de tecnologías de la Información y la comunicación (TIC), una solución se refiere al conjunto de aplicaciones de software, servicios, infraestructura y procesos que se articulan para lograr los objetivos y cumplir con los requerimientos de uno o más usuarios u organizaciones. Está conformado por las siguientes líneas:

- Fortalecimiento de los servicios de TIC en la implementación de la arquitectura institucional.

5.2.5 Capacidades de TI adaptables

Fortalecer las capacidades de infraestructura y componentes tecnológicos de los procesos misionales de la FGN, para que sean más flexibles y faciliten la investigación penal en los territorios. Está conformado por las siguientes líneas:

- Dotación de infraestructura y componentes tecnológicos que faciliten la investigación penal en los territorios.
- Fortalecimiento de los sistemas de información penal y de apoyo de la Fiscalía General de la Nación.

Teniendo claro el objetivo del Direccionamiento Estratégico, el Programa y la Línea del programa en el cual se enmarca la iniciativa, se puede continuar con su formulación.

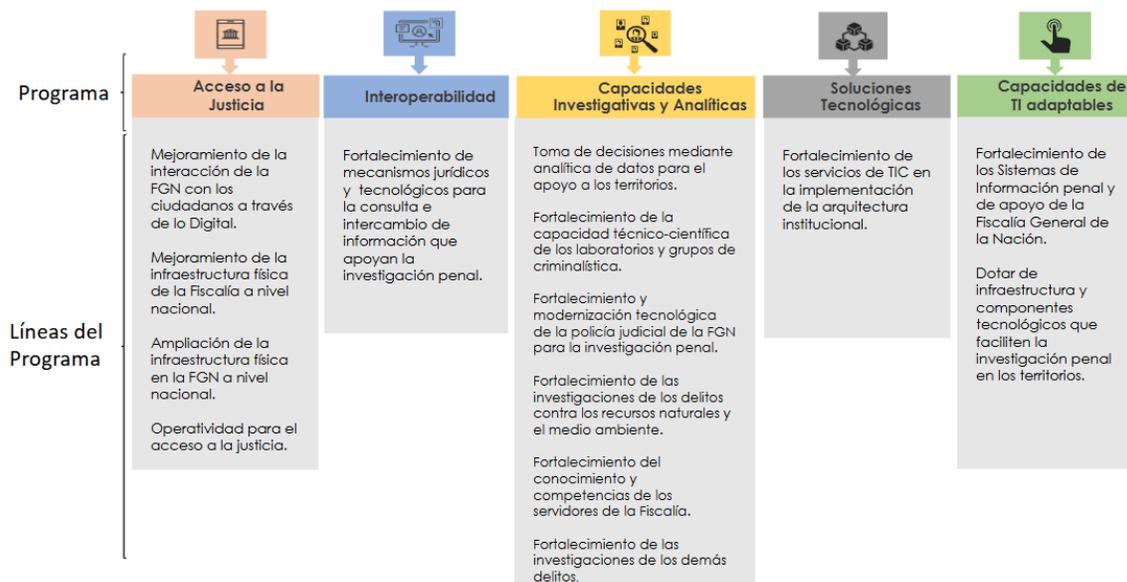


Ilustración 3 Arquitectura Institucional – Programas y líneas de programa.

5.3 CICLO DE INVERSIÓN DE LOS PROYECTOS

El ciclo de inversión de los proyectos, que requieren fuente de financiamiento, corresponde al proceso mediante el cual un proyecto es concebido, diseñado, evaluado, ejecutado y genera sus beneficios para la efectiva prestación de los servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el crecimiento de la entidad.

Consta de las siguientes etapas, a saber¹⁵ :

5.3.1 Pre - inversión

Esta etapa detalla la formulación, estructuración y evaluación de alternativas de solución para viabilizar un proyecto. Comprende la realización de los análisis y estudios requeridos luego de definir la situación negativa (problemática u oportunidad desaprovechada), para proceder a identificar la mejor alternativa de solución posible. Se desarrolla en tres niveles:

1) Nivel de perfil

¹⁵ Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia, DNP, 2023, Págs. 15-18

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 23 de 105

2) Nivel de prefactibilidad

3) Nivel de factibilidad

La manera de abordar el proyecto varía según su magnitud y el grado de complejidad del problema a intervenir. En ciertos casos, se sigue esta secuencia en un único proceso; en otros, el grado de incertidumbre y la necesidad de reducir riesgos potenciales demandan información precisa en procesos separados y sucesivos.

5.3.1.1 Nivel de Perfil

En este nivel es esencial recopilar información que proporcione datos sobre proyectos similares, análisis de mercados e identificación de beneficiarios, con el propósito de preparar y evaluar de manera preliminar las distintas alternativas del proyecto, calculando sus costos y beneficios. A partir de los estudios realizados en el nivel de perfil se pueden tomar decisiones tendientes a reformular, posponer, descartar o avanzar el proyecto a los niveles de prefactibilidad o factibilidad.

5.3.1.2 Nivel de Prefactibilidad

En este nivel se examinan las alternativas previamente elegidas en el nivel anterior, llevando a cabo estudios técnicos especializados. El propósito de estos estudios es mejorar la calidad de la información y reducir la incertidumbre, permitiendo la comparación de alternativas y la toma de decisiones sobre cuáles descartar y cuál seleccionar. Estos estudios deben abordar, como mínimo, los efectos que los cambios en las variables relevantes del proyecto pueden tener en el Valor Presente Neto (VPN), así como en los costos de inversión y operación, y las estimaciones de la demanda y oferta.

Su objetivo es mejorar la información para minimizar riesgos en la toma de decisiones y prevenir errores que podrían resultar en costos significativos, especialmente durante la etapa de inversión y operación del proyecto. Además, estos estudios constituirán la base para el seguimiento.

Como resultado del nivel de prefactibilidad, se pueden tomar decisiones para reformular el proyecto, posponer su abordaje, descartar su desarrollo o avanzar al nivel de factibilidad. La última opción solo se llevará a cabo después de seleccionar la alternativa de solución que, según los resultados de la evaluación, sea la mejor.

5.3.1.3 Nivel de Factibilidad

Este nivel se enfoca en definir de manera detallada los aspectos técnicos de la solución propuesta en el proyecto. Para lograrlo se examina minuciosamente la alternativa recomendada en el nivel anterior, prestando especial atención al

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 24 de 105

tamaño óptimo del proyecto, el momento adecuado para su implementación, la estructura de financiamiento, organización administrativa, cronograma y plan de seguimiento.

Durante este nivel se profundizan los estudios realizados previamente, especialmente aquellos de naturaleza técnica, como los estudios de ingeniería de detalle, así como otros que abordan aspectos legales e institucionales relacionados con la coordinación de acciones, asignación de responsabilidades, administración de riesgos, identificación de indicadores y la estructuración financiera.

Una vez que el proyecto completa el nivel de factibilidad, puede someterse a la evaluación preliminar por parte de las instancias encargadas de revisar y dictaminar su viabilidad. La etapa de pre - inversión concluye cuando el proyecto demuestra resultados positivos que respaldan la recomendación de avanzar a la siguiente etapa y programar su ejecución. En caso contrario, si el proyecto arroja resultados negativos que sugieren su rechazo, no completará la etapa de pre - inversión. En este punto, el formulador puede ajustar o mejorar la información de la alternativa propuesta para lograr su viabilidad, descartar definitivamente el proyecto o posponer su ejecución

5.3.2 Inversión y operación

Inversión. Se distingue porque en ella se ejecutan las actividades propias del proyecto, planeadas para cumplir con el alcance y los objetivos propuestos, y, se produce la entrega de los bienes y/o servicios contemplados para atender la necesidad, el requerimiento o la situación problemática que generó la formulación y estructuración del proyecto. Estas comprenden entre otros aspectos la realización de trámites, la obtención de permisos, la contratación de proveedores para el suministro de insumos, la administración de personal, equipos y materiales, la coordinación con los diferentes actores vinculados al proyecto estratégico de interés institucional, el control del presupuesto, el cronograma y otras acciones de gerencia de este.

Operación. Abarca el tiempo durante el cual los productos del proyecto estratégico de interés institucional se ponen en marcha y se obtienen los beneficios estimados de acuerdo con los objetivos definidos. Para llevar a cabo la implementación, operación y mantenimiento de los bienes o servicios proporcionados se emplearán los recursos que debieron identificarse durante la planificación, garantizando así su sostenibilidad.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 25 de 105

5.3.3 Seguimiento y control¹⁶

Consiste en la medición del progreso y el impacto del proyecto estratégico de interés institucional, e implica la revisión y análisis de los indicadores, la identificación de desviaciones, la corrección de problemas y la toma de decisiones informadas, basándose en la formulación y estructuración del proyecto.

¹⁶ Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®)—Quinta edición, Pág. 48

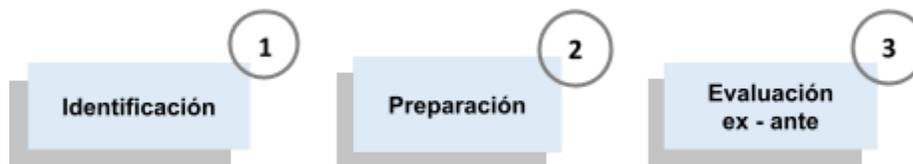
	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 26 de 105

5.4 METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROYECTOS

Esta metodología tiene como objetivo principal orientar a los servidores y contratistas de las dependencias de la entidad en una adecuada identificación de problema, los actores, los posibles recursos y el impacto esperado. Una vez identificada la necesidad se señalan distintas alternativas de solución, las cuales deben ser evaluadas para garantizar el logro de los objetivos definidos en la situación deseada durante la etapa de pre - inversión.

Los lineamientos generales para orientar la etapa de pre - inversión, que agrupan la formulación y estructuración de proyectos, se ordenan en tres (3) fases de las que se desprenden diferentes pasos para su realización.

Ilustración 4 Fases para formulación y estructuración del proyecto en la etapa de pre – inversión



5.4.1 Identificación del proyecto

Al realizar la identificación de un proyecto se responde a la pregunta, *¿Por qué el proyecto debe realizarse?*, e inicia con un diagnóstico de la situación actual del problema o la identificación de oportunidades evidentes en la operativización de los procesos.

El diagnóstico de la problemática debe manifestar las causas, los efectos y aspectos que la rodean, logrando que las actividades a promover en el proyecto tengan una relación directa con las causas y los objetivos.

Las características que arroja la identificación del problema son las siguientes:

- Identifica plenamente la población y el objetivo a cumplir.
- Es concreto, identificable y medible.
- Menciona cuáles son las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales, administrativas, ambientales y tecnológicas que hacen parte del entorno del problema.
- Referenciado geográficamente.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 27 de 105

Ilustración 5 Pasos para la identificación del proyecto



La formulación de proyectos parte de la identificación de los problemas para indicar cómo se manifiesta en la actualidad el problema o necesidad que se quiere solucionar con el proyecto, el cual puede estar asociado con la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes o servicios entregados por las áreas, o con el desempeño de las dependencias y el cumplimiento de su misionalidad.

Cabe resaltar que la identificación debe realizarse mediante un enfoque participativo, de consulta y trabajo con los actores principales y población objetivo, hecho que facilitará que las alternativas de solución propuestas estén acordes con sus expectativas y el logro del objetivo principal que mejorará su situación.

5.4.1.1 Identificación y definición del problema

La metodología de árboles es una herramienta para la organización de las causas y efecto de dicha problemática, conocer la razón del problema, a qué se debe su existencia, es decir, las causas que lo generan son la base para la búsqueda de posibles soluciones.

El problema o problemática se define como aquella situación que afecta de manera negativa un aspecto social, ambiental o técnico de un grupo, área o dependencia de la entidad; igual puede ser, una expresión de insatisfacción, desmejora o una razón para solucionar un bajo logro; o la identificación de aquellos aspectos positivos, como innovación y desarrollo técnico y tecnológico, sofisticación de procesos con miras al crecimiento o aumento de la productividad institucional que garantizan la eficiencia y la conveniencia en la asignación de los recursos económicos¹⁷.

Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.

“Un error que se presenta frecuentemente en la definición del problema central surge cuando este se describe como la falta o ausencia de una solución frente a una necesidad experimentada por la población”¹⁸

5.4.1.2 Análisis de causa – efecto

El ordenamiento lógico considera un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol, todo problema central, representado en el tronco del árbol, tiene

¹⁷ Documento guía del módulo de capacitación virtual Teoría de Proyectos- Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP) DNP, pág.13

¹⁸ Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA - Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP) Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, pg. 14

unas causas que lo generan, simbolizadas en las raíces. El problema central, a su vez, origina unos efectos, representados en las ramas, los cuales pueden afectar la sociedad, la economía o el ambiente. Este análisis es primordial, teniendo en cuenta que el proyecto bien formulado es el que logra determinar las causas estructurales de una problemática y los efectos que produce.

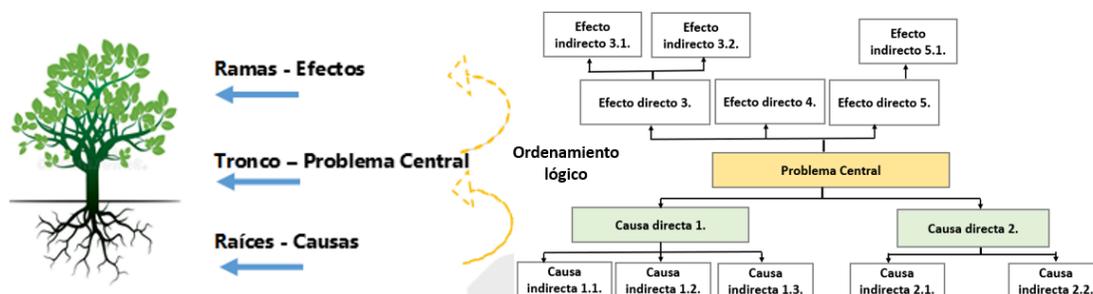
Análisis de causas: las causas explican los motivos por los cuales se está presentando el problema que se está analizando; la mejor manera de evidenciarlos es preguntándose cuál es el origen del problema¹⁹.

La identificación de las causas implica establecer el origen del problema y las razones que lo generan. La lógica de análisis y de formulación de proyectos se basa en que, al eliminar las causas, el problema desaparecerá.

Análisis de efectos: son las consecuencias que se derivan del problema. Pueden recaer sobre la población, la economía o el entorno. Además de reflejarse como consecuencias inconvenientes para la población afectada por el problema, los efectos se pueden ver como aquellas externalidades negativas que disminuyen el bienestar de la población o que reducen los objetivos de otros sectores.

Los efectos se pueden categorizar en directos e indirectos, teniendo como parámetro la secuencia o el tiempo de ocurrencia, donde los más inmediatos, que se derivan del problema, son los directos. A su turno, de los efectos directos se desprenden los indirectos.

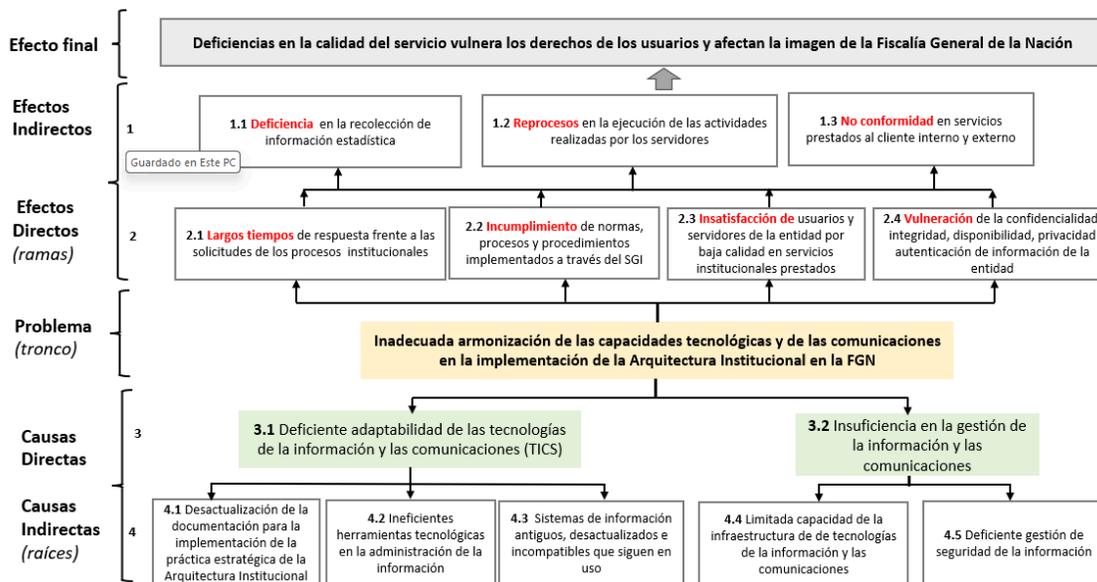
Ilustración 6 Árbol de problemas



Fuente: Proyecto educativo wordpress

¹⁹ Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor, DNP, Pág. 5.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%207%20Pasos%20Mayo%2027%202013%20CV.pdf>

Ilustración 7 Ejemplo análisis causa – efecto



5.4.1.3 Población y localización

La población será la base para determinar la demanda de necesidades que arroja la identificación del problema, es decir, se identifica plenamente la población en relación con el objetivo a cumplir.

Población afectada: corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada como problema central o en la oportunidad de intervención y se encuentran en el área de estudio donde esta se presenta²⁰.

Población objetivo: se constituyen en quienes usarán o se beneficiarán de los bienes y/o servicios facilitados por el proyecto. En algunos casos la población objetivo es igual a la población afectada, en otros casos la población o área objetivo es menor a la población afectada, esto puede generarse por recursos limitados o alcance del proyecto²¹.

Localización: factores condicionantes entre los que se pueden destacar la ubicación de la población objetivo, el tamaño de la intervención (número de beneficiarios primer año y al finalizar la ejecución del proyecto), cobertura geográfica, ampliación de capacidad prevista (dimensión y año), entre otras.

²⁰ Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA - Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP) Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, pg. 25

²¹ *Ibid.*, pg. 25.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 30 de 105

5.4.1.4 Análisis de participantes.

El análisis de participantes es una estrategia necesaria en la formulación de los proyectos. Los involucrados se definen como todas las personas, grupos sociales o instituciones que exhiben una o varias de estas características:

- Son afectadas por el problema
- Se mueven en el entorno del problema
- Pueden formar parte de la solución
- Pueden ser afectados positiva o negativamente por el proyecto-solución.

Contar con un análisis de participantes permite estructurar estrategias para convocar a los diferentes grupos y/o instituciones, así como para inducir mecanismos participativos que fortalezcan la apropiación por el proyecto²².

Posición: las personas o entidades relacionadas con el proyecto, asumirán una postura según sus intereses y expectativas frente al problema, dentro de las siguientes categorías:

- **Beneficiario:** son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto²³.
- **Cooperante:** todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones²⁴.
- **Oponente:** aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que, debido al inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos²⁵.
- **Perjudicado:** personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto²⁶.

Ilustración 8 Ejemplo de participantes internos

Actor	Ubicación	Interés - Expectativa	Posición
Subdirección TIC	Nivel Central FGN.	Adoptar las buenas prácticas de MinTIC para apalancar los procesos de transformación digital de la entidad.	Beneficiario

²² Ibid., pg. 23

²³ Ibid., pg. 21

²⁴ Ibid., pg. 21

²⁵ Ibid., pg. 21

²⁶ Ibid., pg. 21

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 31 de 105

Actor	Ubicación	Interés - Expectativa	Posición
Servidores	Sedes de la FGN	Existe expectativa sobre cómo el proyecto permitirá mejorar los procesos y procedimientos por medio del componente tecnológico.	Beneficiario

Ilustración 9 Ejemplo de participantes externos

Actor	Interés - Expectativa	Posición
Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones MinTIC	Existe interés en alinear las entidades del Estado con el modelo de referencia de Arquitectura Empresarial (MRAE)	Cooperante
Rama Judicial	Incertidumbre por la posibilidad de tener que aumentar sus costos de operación debido a la adquisición y actualización de sus sistemas de información para poder interoperar.	Afectado

5.4.1.5 Planteamientos de objetivos

El concepto de objetivo es una expresión lógica de los resultados o logros que se esperan alcanzar. Los objetivos no señalan resultados concretos ni medibles, pero sí expresan el propósito central del proyecto. Estos tienen que ser coherentes con la misión de la entidad, deben estar redactados de manera clara, y deben ser realistas, desafiantes y congruentes.²⁷

Los criterios SMART²⁸ se refieren a las 5 características básicas que deben cubrir los objetivos:

- **Claro.** *Debe ser preciso e inequívoco, fácil de interpretar por quienes lo evalúan, analizan y/o consultan. ¿Qué o cuál es la medición? ¿Qué o cuál es el universo por considerar?*²⁹
- **Relevante.** *Apropiado al tema tratado, debe expresar claramente lo que se está evaluando. ¿Permite verificar el logro del objetivo?*³⁰
- **Económico.** *Disponible a costos razonables. ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?*³¹
- **Medible.** *Que se pueda expresar en números, cifras o datos que contribuyan a la toma de decisiones, evitando subjetividad*³².

²⁷ Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.

²⁸ La palabra SMART significa inteligente y bajo esta metodología se utiliza como acrónimo de los objetivos Specific (específicos), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (Limitado en tiempo).

²⁹ Departamento Nacional de Planeación-DNP. Guía Para el Seguimiento a la Gestión del DNP, CÓDIGO: RD-G01. Versión 8. Fecha aprobación: 22-04-2020, página 5

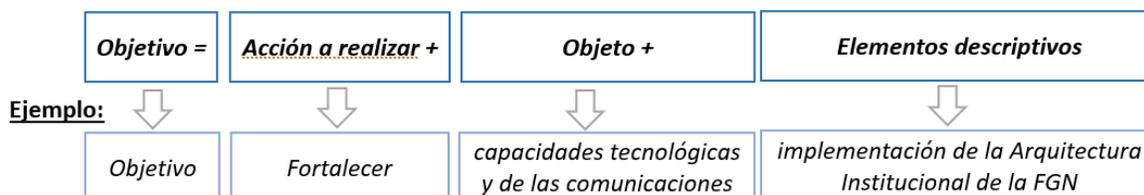
³⁰ *Ibid.*, p. 5.

³¹ *Ibid.*, p. 5.

³² *Ibid.*, p. 5.

- Adecuado.** Las variables seleccionadas deben ser reales, verificables, medibles y representar claramente lo que se pretende evaluar. ¿Es suficiente para emitir un juicio respecto del desempeño del proceso?³³

Ilustración 10 Estructura del objetivo³⁴

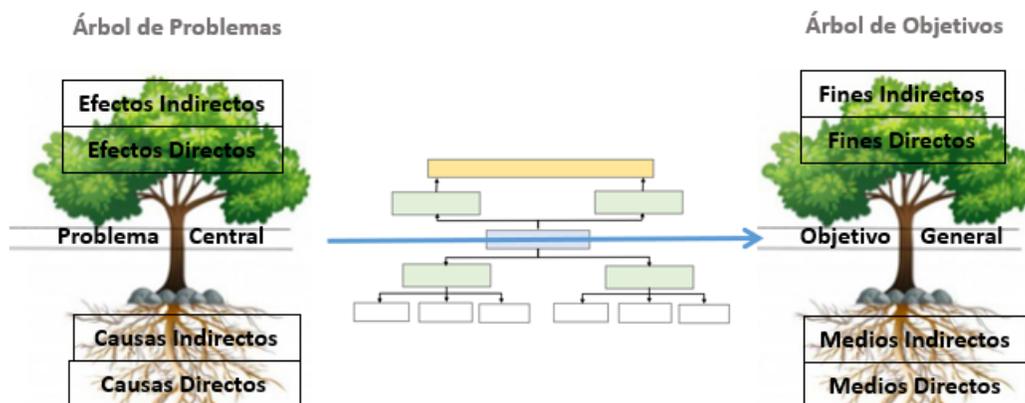


La estructura de un objetivo debe contener al menos tres componentes: (i) la acción que se espera realizar, (ii) el objeto sobre el cual recae la acción y (iii) elementos adicionales de contexto o descriptivos.

La redacción de un objetivo deberá iniciar con un verbo infinitivo, es decir, con una palabra terminada en "ar", "er" o "ir". Por ejemplo: aumentar, reducir, brindar, desarrollar, formar, adoptar, entre otros.

Objetivo general: el primer paso para avanzar en la definición de los objetivos es definir la situación que deberá lograrse para solucionar el problema central, para ello se hace la conversión del árbol de problemas "de negativo a positivo", es decir, el objetivo general se originará al revertir la situación negativa identificada.

Ilustración 11 Árbol de Objetivos

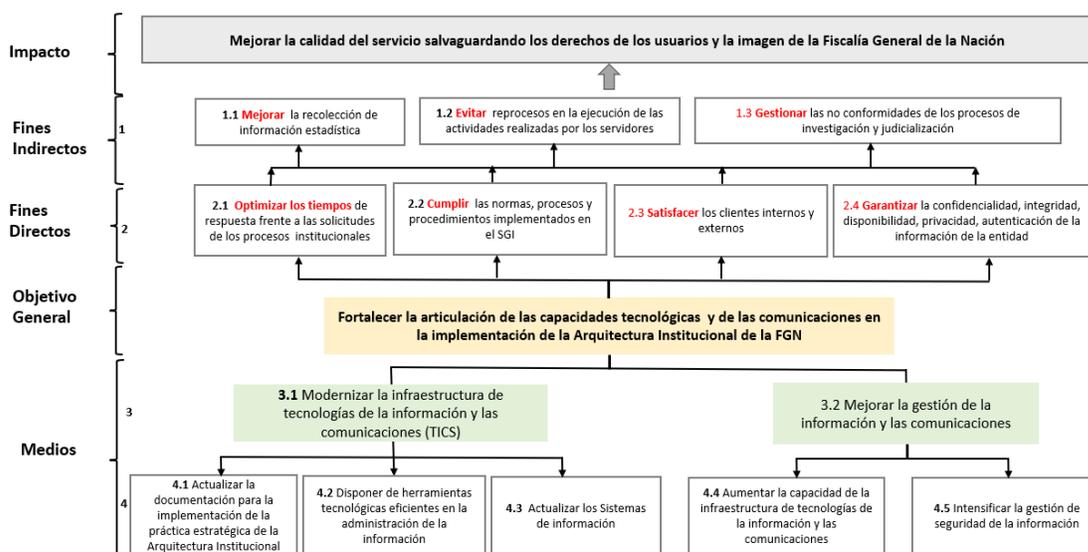


³³ Ibid., p. 5.

³⁴ Departamento Nacional de Planeación. Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor de un proyecto

Objetivos específicos: teniendo como punto de partida el árbol de problemas se continúa la conversión expresando cada causa del problema central de forma positiva, es decir, convirtiéndolas en un medio u objetivo. Se debe verificar que al realizar los objetivos específicos formulados se pueda cumplir su objetivo general, y que, al materializarlos se garantice la solución del problema.

Ilustración 12 Ejemplo del planteamiento de objetivos



5.4.1.6 Descripción de la situación existente con relación al problema.

Describir la situación actual que se presenta en relación con el problema central identificado. El diagnóstico involucra los elementos del árbol de problemas, según la información acopiada a través de las diferentes fuentes utilizadas en el proceso de identificación, para abordar de manera consistente aspectos como las particularidades de la zona de estudio, características socioeconómicas de la población, análisis de cada uno de las causas que forman parte de la problemática, visualización de las relaciones de causa y efecto, descripción de los antecedentes, identificación de indicadores de línea base y la evolución reciente de la situación negativa identificada, así como las intervenciones complementarias realizadas.³⁵

³⁵ Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos, elaborado por La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación. Pág. 10.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 34 de 105

5.4.1.6.1 Identificación de la línea base en la formulación del problema

La línea base es la apreciación inicial de una situación determinada mediante la realización de un análisis situacional y la conformación de un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación de las políticas, programas y proyectos³⁶.

La línea base es un sistema de descriptores de una situación inicial (sin proyecto) que se quiere modificar o en la que se pretende influir mediante una intervención. Tales descriptores pueden ser expresiones cuantitativas o caracterizaciones cualitativas de la situación mencionada. Se concibe como uno de los puntos de referencia que habrán de servir para comprobar si la intervención ha inducido un cambio en la situación inicial³⁷.

La naturaleza de la línea base es predominantemente cuantitativa y puede derivar tanto de fuentes primarias, generadas específicamente para el proyecto, como de fuentes secundarias relacionadas con censos, estudios previos, proyectos similares, entre otros. No obstante, se favorece el uso de fuentes primarias, dado que los proyectos a menudo abarcan contextos particulares no abordados por investigaciones previas. Estos valores iniciales sirven como punto de partida y se comparan posteriormente con las metas pretendidas en el proyecto.

En el ciclo de inversión de los proyectos estratégicos la elaboración de la línea base debe llevarse a cabo en la etapa de pre - inversión, específicamente durante el nivel de prefactibilidad. De lo contrario, la falta de datos impedirá la realización de comparaciones significativas y la comprensión de los cambios ocurridos a medida que el proyecto estratégico de interés institucional se desarrolla. La omisión de este proceso también socava la confiabilidad de las evaluaciones subsiguientes de resultados e impacto del proyecto.

Al establecer la línea base como parte de la descripción de la situación existente con relación al problema deben considerarse los siguientes aspectos:

- Realizarse en el momento en que se estudia y diagnostica el problema, por tanto, describe el problema (situación sin proyecto) que quiere ser modificado con el proyecto.
- Permitir el dimensionamiento del problema presente en características, magnitud y temporalidad, identificando el momento inicial de la variable que mide en el contexto en el que se desarrollará el proyecto estratégico de interés institucional.
- Identificar la situación de la población afectada en relación con las dimensiones del problema principal que se pretende abordar. Igualmente,

³⁶ Aspectos Metodológicos para la Construcción de Línea de Base de Indicadores, DANE, Julio de 2004.

³⁷ Martínez, Diego, "Indicaciones sobre Líneas de Base", Bogotá, septiembre 2000.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 35 de 105

las dimensiones se deben revisar para el grupo específico de la población objetivo a la que se busca impactar.

- Para construir línea base hay necesidad de establecer indicadores que desde la planeación y la identificación de datos básicos permitan evaluar el propósito del proyecto estratégico de interés institucional en la ejecución.

5.4.1.7 Análisis de alternativas

Proceso ordenado cuyo fin es identificar acciones concretas para provocar el cambio de la situación actual hacia la deseada. El análisis debe considerar los factores socioeconómicos, medioambientales, políticos o culturales que eventualmente pueden condicionar o restringir la intervención propuesta del proyecto. Además, es necesario involucrar los intereses del grupo destinatario, las capacidades institucionales, los recursos económicos disponibles y las conclusiones de los estudios realizados³⁸.

La discusión de estrategias se hace a partir del árbol de objetivos construido, momento en el cual se identifican los medios directos que corresponden con los fines y el logro de los objetivos específicos, los cuales a su vez tendrán un sinnúmero de actividades.

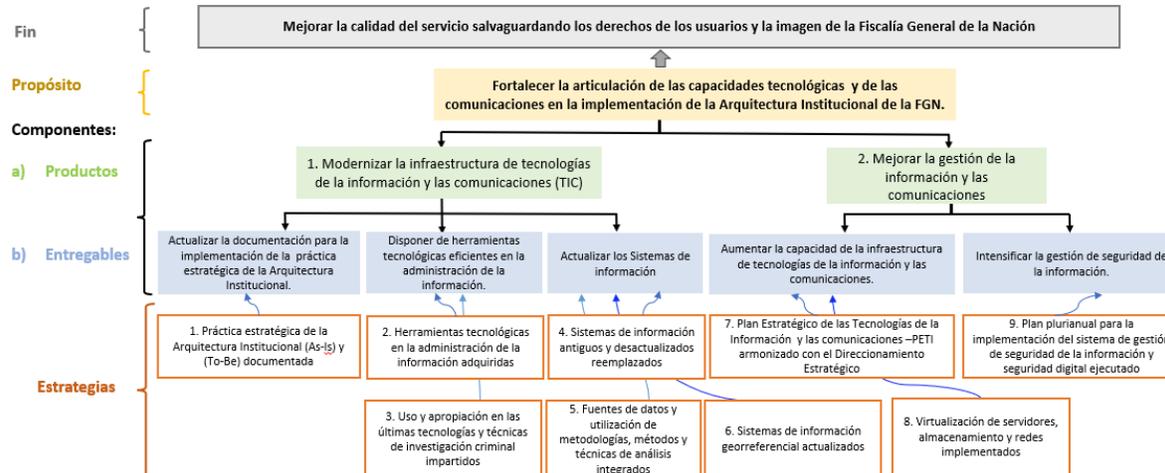
La alternativa de mayor grado de viabilidad se decanta luego de aplicar varios filtros a las posibles estrategias de solución. Este es un proceso iterativo que responde a los siguientes pasos³⁹:

- 1) **Identificar y analizar los objetivos posibles y viables.** A partir de un examen de las raíces del árbol de objetivos y dependiendo de múltiples factores se debe encontrar la que menos riesgos de fracaso tenga o lo que es lo mismo, la que tenga más posibilidades de éxito.
 - a) Escoger los medios que representan **estrategias viables** para cambiar la situación problemática o descartar aquel medio que está fuera del alcance del proyecto y por criterios variados no deben ser perseguidos (restricción de recursos, poca probabilidad de éxito, problemas políticos, horizonte de tiempo muy largo y otros riesgos).

³⁸ Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL. 2015. Pág. 82

³⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=aS8bPA4EXGg>
<https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/quer%C3%A9s-tener-tu-proyecto-bien-organizado-crea-una-buena-estructura-de-anal%C3%ADtica-de-proyecto>

Ilustración 13 Ejemplo Identificación estrategias viables



- b) Valorar las estrategias de acuerdo con el **grado de importancia** (en función del tiempo para su ejecución en el corto, mediano y largo plazo y las políticas institucionales a las que aporta para su cumplimiento), **certidumbre** (la estrategia es realizable) y **Factibilidad** (en relación con las capacidades técnicas y operativas de la entidad para ejecutarla).

Para realizar una valoración efectiva, es esencial seguir el puntaje de valoración indicado en la tabla 2, que es aplicable a todos los criterios evaluados. Esta tabla proporciona una base uniforme para la asignación de puntos y asegura la coherencia en el proceso de evaluación. Una vez establecidos los criterios y sus respectivos puntajes, se procede a la elaboración de la tabla 3.

Tabla 2 Puntaje de valoración de estrategias y alternativas

Puntaje de valoración de estrategias y alternativas				
Bajo	Medio - Bajo	Medio	Medio - Alto	Alto
1	2	3	4	5

- c) Determinar las estrategias que, considerando las restricciones del proyecto conformen la mejor alternativa. Identificar el grado de reciprocidad entre las estrategias consideradas viables y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de estrategias complementarias es una alternativa.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 37 de 105

Tabla 3 Ejemplo matriz de decisión de las estrategias viables

Matriz de decisión de las estrategias de acuerdo con su importancia y posibilidades de realización					
Estrategias	Grado de importancia (en función del tiempo para su ejecución en el corto, mediano y largo plazo y las políticas institucionales a las que aporta para su cumplimiento)	Certidumbre (la estrategia es realizable)	Factibilidad (en relación con las capacidades técnicas y operativas de la entidad para ejecutarla)	Puntaje total	Alternativa #
1. Práctica estratégica de la Arquitectura Institucional (As-Is) y (To-Be) documentada	4	4	2	10	1
2. Herramientas tecnológicas en la administración de la información adquiridas	3	4	2	9	2
3. Uso y apropiación en las últimas tecnologías y técnicas de investigación criminal impartidos	4	4	3	11	1
4. Sistemas de información antiguos y desactualizados reemplazados	2	5	2	9	2
5. Fuentes de datos y utilización de metodologías, métodos y técnicas de análisis integrados	2	4	2	8	1
6. Sistemas de información georeferencial actualizados	4	4	2	10	1
7. Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones –PETI armonizado con el Direccionamiento Estratégico	4	2	2	8	1,2
8. Virtualización de servidores, almacenamiento y redes implementados	2	3	2	7	No viable
9. Plan plurianual para la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información y seguridad digital ejecutado	4	3	3	10	1

Para la solución del problema en el ejemplo, la valoración y agrupación de estrategias complementarias permitió identificar 2 alternativas:

- Alternativa 1. Conformada por las estrategias 1, 3, 5, 6, 7 y 9.
- Alternativa 2. Conformada por las estrategias 2, 4 y 7.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 38 de 105

- d) Analizar las alternativas identificadas teniendo en cuenta la información que corresponde a cada una de ellas y proceder a compararlas mediante la aplicación de criterios que permitan seleccionar aquella que dará paso a la preparación del proyecto.

Los criterios para la evaluación de opciones de alternativas que se sugieren para su elección corresponden a los descritos en la tabla 4. Para realizar su valoración se aplica la tabla 2, que es aplicable a todos los criterios evaluados.

Tabla 4 Matriz de valoración criterios para la evaluación de opciones de Alternativas

Matriz de valoración criterios para la evaluación de opciones de Alternativas			
Criterios	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa n
Contribución de la alternativa al logro del objetivo general			
Recursos financieros disponibles			
Capacidades institucionales disponibles			
Riesgos identificados para la alternativa según su probabilidad e impacto			
Posibilidades de viabilidad de la alternativa de acuerdo con los estudios realizados (viabilidad técnica)			
Sostenibilidad (continuidad de las acciones y resultados obtenidos una vez finalizado el proyecto)			
Adecuación de las prioridades para impactar la población objetivo (determinar si están alineadas con las necesidades y objetivos de la población objetivo)			
Puntaje total			

El método requiere de operaciones de cálculo extremadamente sencillas y permite una visualización y comprensión rápida del resultado. Su ventaja fundamental radica en que permite un resultado basado en criterios y no en una apreciación global, por cuanto esta última se prestaría a la subjetividad e imaginación de los participantes.

- e) Una vez seleccionada la alternativa de solución es necesario asignar el nombre del proyecto, el cual debe responder a tres aspectos básicos.
- Indicar el **proceso**, es decir, ¿Qué se va a hacer?
 - Determinar el **objeto**, es decir, ¿Sobre qué o quién recae la acción?.
 - Señalar la **localización**, es decir ¿Dónde se adelantan las acciones y se aplican los recursos?

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 39 de 105

Ilustración 14 Ejemplo denominación del proyecto

Alternativa	Proceso	Objeto	Localización
<i>Alternativa 1</i>	<i>Fortalecimiento</i>	<i>arquitectura tecnológica, fuentes de datos y seguridad de la información</i>	<i>Fiscalía General de la Nación</i>
<i>Alternativa 2</i>	<i>Actualización</i>	<i>herramientas tecnológicas</i>	<i>Fiscalía General de la Nación</i>

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 40 de 105

5.4.2 Preparación

La preparación de la mejor alternativa de solución consiste en documentar la información relevante del proyecto, en los aspectos legal, técnico, financiero, riesgos, indicadores, evaluación socioeconómica entre otros, según se aplique, ya sea a nivel de prefactibilidad y/o factibilidad. Esta información al ser comparadas entre sí permite tener mayor certeza a la hora de decidir sobre el camino más adecuado para alcanzar el objetivo general planteado en la primera parte de la formulación.

La forma en que se presentan los estudios no corresponde necesariamente al orden en el que se genera la información ni a la secuencia con la que se toman las decisiones, corresponde a un orden establecido para facilitar y agilizar las labores de preparación.

Al formular un proyecto se recomienda el análisis de los componentes clave que le aplican según su tipología. Contemplar estudios en las áreas legal, ambiental, técnica, social, económica y de riesgos, aunque no sean obligatorios en todos los niveles del ciclo de inversión del proyecto estratégico de interés institucional, permiten tomar decisiones más informadas y aumentar las probabilidades de éxito. Estos estudios brindan una visión integral del proyecto, anticipando posibles problemas y optimizando su desarrollo.

5.4.2.1 Estudio legal y ambiental

El objetivo del estudio legal es determinar las implicaciones técnicas, ambientales y sanitarias derivadas de la normativa que regula la instalación y operación del proyecto. A través del estudio de viabilidad legal se busca identificar la normatividad aplicable que regula las actividades del proyecto en sus diferentes etapas o fases, incluyendo aquellas relacionadas con obligaciones ambientales o sanitarias. Ningún proyecto por muy rentable o beneficioso que sea, podrá ejecutarse si no se encuentra en el marco legal que lo regula.

La viabilidad legal proporciona el respaldo jurídico necesario para llevar a cabo cada etapa o fase del proyecto de un modo correcto. Por el contrario, un proyecto se considera inviable desde el punto de vista legal cuando no está justificado conforme a la normatividad vigente en el derecho colombiano.

Desde esta perspectiva, el cumplimiento de la ley se convierte en un requisito indispensable para garantizar la viabilidad del proyecto, demostrando que su ejecución es posible no solo en teoría, sino también en la práctica, tanto en el ámbito público como privado.

En los proyectos de obra civil debe revisarse si, de acuerdo con el marco legal, es necesario contar con un estudio de impacto ambiental o un plan de manejo ambiental, sin excluir otros estudios que puedan requerirse según la magnitud del

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 41 de 105

proyecto. Dichos estudios aseguran que las acciones a realizar, una vez iniciado el proyecto, no generarán daño al medio ambiente ni a la salud humana. El estudio debe contemplar todas las variables y factores exigidos por la normatividad vigente, acorde con el tipo de proyecto en cuestión. Asimismo, el marco legal ambiental y sanitario deberá considerar, eventualmente, los trámites ante las autoridades competentes para la expedición de permisos, licencias o registros, según corresponda, incluyendo los reportes periódicos que deban realizarse.

5.4.2.2 Estudio técnico

En el estudio técnico se analizan elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto (bien o servicio), y/o procesos que se desean implementar; estos elementos son:

- Descripción detallada del producto y/o proceso, es decir, identificar los procesos y métodos necesarios para la implementación del bien o servicio.
- Definición y cuantificación de los requerimientos de implementación, entre los que se cuentan descripción técnica del bien, producto o servicio que ofrecerá el proyecto, descripción del proceso de ejecución, la identificación de requerimientos tecnológicos y/o el tipo de insumos utilizados.
- Análisis de la inversión: se revisan temas como recursos disponibles y la inversión en tecnología, asistencia técnica, necesidades de terreno, edificios e instalaciones, obras físicas requeridas, dotación, operación, mantenimiento, maquinaria y equipo propio para la producción, así como mano de obra calificada para lograr los objetivos de operación del producto, identificación de las restricciones de recursos, tanto para inversión como la operación, frente a la selección de la mejor alternativa en la generación de beneficios, entre otros.
- Impacto del proyecto (área de influencia, efectos e indicadores).
- Metas esperadas en términos de cantidad, calidad, tiempo y lugar.
- Alineación con el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI, como instrumento que se utiliza para expresar la Estrategia de TI. Cada vez que una entidad hace un ejercicio o proyecto de Arquitectura Institucional, su resultado debe ser integrado al PETI⁴⁰. Aplica para iniciativas, proyectos o proyectos estratégicos de interés institucional que requieran aprobación por la Subdirección de TIC.

“En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto” (Baca, 2001).

⁴⁰ Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2019). MAE. G. GEN. 01

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 42 de 105

5.4.2.2.1 Estructura de la cadena de valor y costos⁴¹

La guía de la cadena de valor del Departamento Nacional de Planeación – DNP señala:

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se genera valor a lo largo del proceso de transformación total.

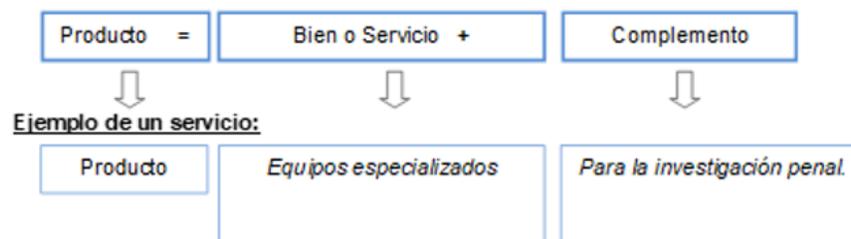
*(...) Antes de establecer los componentes necesarios para desarrollar el proyecto, debe describir **su producto**; esto es, el bien, servicio, cambio en calidad, etc., resultante de los componentes, que permitirá el logro del objetivo del proyecto, para lo cual se requiere expresar la unidad de medida del **producto** y establecer la **meta** esperada en términos de cantidad, calidad, lugar y tiempo, la **unidad de medida** permite cuantificar el componente y la **meta** esperada, considerando a la vez el tiempo en el que se espera llegar a cumplir con dicha meta.*

Productos o entregables de un proyecto. Son el resultado que se espera obtener al finalizar un proyecto, materializan los objetivos específicos y contribuyen a lograr el objetivo general planteado. Los productos pueden ser tangibles o intangibles y se suelen presentar en forma de un bien o un servicio que cumple con los criterios de aceptación definidos.

Una vez que los objetivos del proyecto están definidos, el gestor del proyecto puede comenzar a identificar los entregables necesarios para alcanzarlos. Por tanto, debe plantear al menos un producto por cada objetivo específico y debe ser medible en términos de cantidad, fecha de entrega y contribuir al cumplimiento del objetivo. La unidad de medida asociada debe ser coherente, adecuada y cuantificable (kilómetros, número, unidad, entre otros).

Los criterios de aceptación que se definen harán parte del estudio técnico del proyecto y suelen incluir características como calidad, funcionalidad, rendimiento, seguridad y cumplimiento de los requisitos.

Ilustración 15 Estructura de la identificación de productos



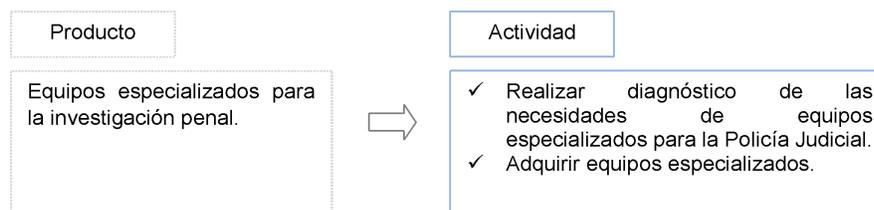
⁴¹ La guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. Departamento Nacional de Planeación – DNP. V.06. 2019.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 43 de 105

Actividades. Son las acciones que contribuyen a la transformación de insumos en productos, para ello deben listarse las principales actividades necesarias para obtener cada producto. Es importante precisar que, deben existir al menos dos actividades vinculadas a cada producto.

Se estructuran las actividades o paquetes de trabajo específicos que servirán como unidades básicas de planificación y seguimiento. En este punto es importante confirmar que la descomposición realizada es precisa, garantizando que los componentes desglosados sean necesarios y suficientes para completar los entregables.

Ilustración 16 Estructura de la identificación de actividades

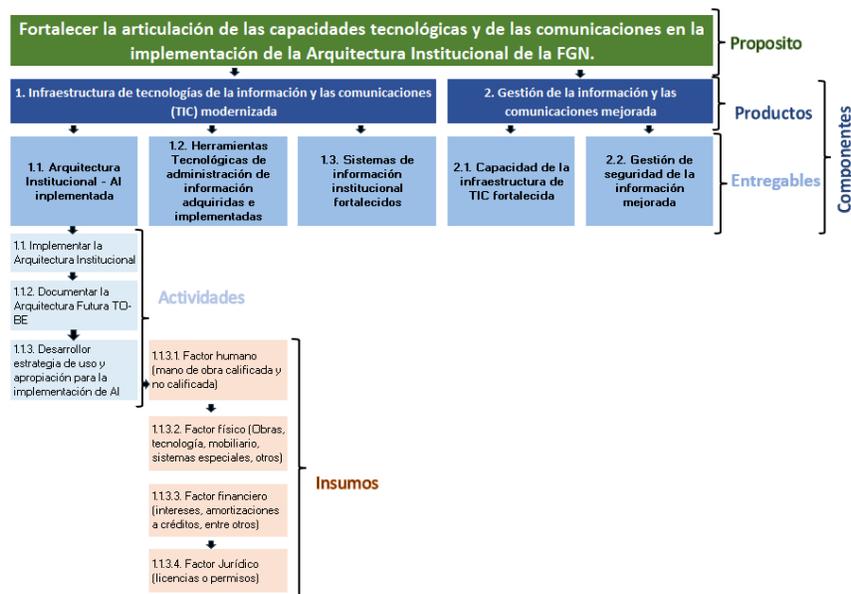


Las actividades deben redactarse en verbos infinitivos, es decir, en palabras que expresen acciones y terminan en “ar”, “er” o “ir”.

Insumos. Son los factores físicos, humanos, jurídicos y financieros agrupados en tareas, fundamentales en la cadena de valor para generar el proceso productivo, en otras palabras, son los insumos que por sí mismos no representan un valor, pero es necesaria su transformación para la creación de bienes y servicios (producto)⁴²

⁴² Guía para la Elaboración de Indicadores DNP. 2023, pág. 9

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 44 de 105



Meta. Puede definirse como “un objetivo temporal, espacial y cuantitativamente dimensionado” (Cohen & Franco, 1992: 90). En este sentido, las metas expresan un nivel de desempeño a alcanzar que debe ser dimensionado a partir de indicadores.

Armijo (2011) plantea algunas características que deben tener las metas:

1. El desempeño debe ser medible (contar con una línea de base, medios de verificación y desempeño histórico).
2. Debe tener un periodo de cumplimiento.
3. Deben ser posibles de cumplir por la institución (realistas).
4. Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre.
5. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores.
6. Deben tener responsables.

A su vez, al momento de elaborar metas se debe tener en cuenta algunas cuestiones problemáticas.

1. Si no existen o no se construyen los medios de verificación, la evaluación no es confiable.
2. Si no existen datos disponibles para estimar la línea base, existe riesgo de sobre o subvalorar la meta.
3. Si la institución desconoce estándares de entidades similares, no es posible evaluar respecto de las mejores prácticas.
4. Si se desconoce la población objetivo y potencial, la meta no permite monitorear el avance hacia el cumplimiento del objetivo.
5. Si se consideran los supuestos que no son controlables por la institución, la meta depende de las externalidades y no de las acciones de la institución.

En la planificación de políticas, programas y proyectos el establecimiento de metas constituye un punto central ya que, al dimensionar espacial, temporal y

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 45 de 105

cuantitativamente el logro o el avance en la consecución de objetivos, se establece una referencia para el monitoreo y la evaluación de la intervención.⁴³

Presupuesto detallado. Definir el monto de recursos solicitados corresponde a un ejercicio juicioso de costeo de actividades y en ningún caso a una cifra global calculada o proyectada sin respaldo técnico, por tanto, luego de identificar los productos y las actividades se deben determinar los insumos, es decir, los factores físicos, humanos, jurídicos y financieros necesarios para la creación de los productos detallados en la cadena de valor, realizando el respectivo análisis de precios unitarios.

Dentro de los aspectos que merecen ser analizados respecto de los costos de las actividades, son los siguientes:

- Las actividades incluidas en la cadena de valor son imprescindibles para lograr el producto y deben tener un costo asociado, de tal forma que se empleen en la estructuración de costos del proyecto.
- El costo total del proyecto corresponde a la suma de cada una de las actividades a lo largo del horizonte del proyecto.
- La priorización de las actividades, al igual que sus costos, debe obedecer al principio de planificación.
- Una buena práctica de la profundidad que debe alcanzar el desglose de las actividades es preguntarse si el nivel al que se ha llegado permite definir con claridad las variables tiempo y costo.
- La financiación del proyecto demanda que se identifique el origen de cada uno de ellos, de acuerdo con las fuentes asociadas al proyecto.

⁴³ Armijo, M., & Bonnefoy, J. C. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5611-indicadores-desempeno-sector-publico>. CIPPEC, ¿CÓMO DISEÑAR METAS E INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

Tabla 5 Ejemplo de la construcción de una Cadena de Valor

NOMBRE DEL PROYECTO		FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TI DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN											
OBJETIVO # XX DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2024 -2027		Objetivo Estratégico No. 04- Para el Fortalecimiento de la Fiscalía en Infraestructura, Tecnología y Equipo Humano											
OBJETIVO GENERAL		Fortalecer la articulación de las capacidades tecnológicas y de las comunicaciones en la implementación de la Arquitectura Institucional de la FGN.											
PLAZO DEL PROYECTO		4 AÑOS		Fecha Inicio		2024		Fecha Final		2027			
OBJETIVO ESPECÍFICO (1)	PRODUCTOS (1)	META TOTAL	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	ACTIVIDADES	FECHAS PLANEADAS		2024	2025	2026	2027	TOTAL	
						INICIO (DDMM/AAAA)	CULMINACIÓN (DDMM/AAAA)						
Implementar tecnologías adaptables de la información y la telecomunicaciones (TIC)	11. Arquitectura Institucional implementada	1	Número	1	11.1. Realizar diagnóstico de la entidad AS-SI	10/2024	31/3/2025	\$ 3.883.028.863	\$ 3.837.463.033			\$ 7.520.491.896	
		1	Número	1	11.2. Establecer la Arquitectura Futura TO-BE	10/2026	31/3/2027			\$ 14.519.992.398	\$ 20.666.636.829	\$ 35.186.608.227	
		100%	Porcentual	80%	11.3. Desarrollar una estrategia de uso y apropiación para la implementación de la Arquitectura Institucional	10/2026	31/3/2027			\$ 12.848.668.913	\$ 3.821.077.243	\$ 16.669.746.156	
	12. Herramientas Tecnológicas adquiridas e implementadas para la administración de la información	100%	Porcentual	100%	12.1. Gestionar el proceso de adquisición de licenciamiento de software	10/2024	31/3/2027	\$ 4.003.839.649	\$ 2.959.745.554	\$ 4.003.839.649	\$ 2.959.745.554	\$ 10.967.424.852	
		100%	Porcentual	95%	12.2. Gestionar el proceso de adquisición de soluciones tecnológicas para investigación.	10/2024	31/3/2027	\$ 7.348.826.963	\$ 7.760.361.273	\$ 8.194.941.504	\$ 8.653.858.227	\$ 31.957.987.967	
		63	Número	63	13.1. Realizar mejoras en los sistemas de información de la entidad	10/2024	31/3/2027	\$ 1.200.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 4.200.000.000	
		100%	Porcentual	0%	13.2. Implementar el modelo de seguridad de la información	10/2020	31/3/2023						
	100%	Porcentual	100%	13.3. Implementar el plan de contingencia de TI.	10/2024	31/3/2027			\$ 7.964.000.000	\$ 2.439.360.000	\$ 10.403.360.000		
	Subtotal								\$ 16.235.695.275	\$ 15.957.569.860	\$ 48.331.442.464	\$ 39.340.657.853	\$ 116.925.613.888
	OBJETIVO ESPECÍFICO (2)	PRODUCTOS (2)	META TOTAL	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	ACTIVIDADES	FECHAS PLANEADAS		2020	2021	2022	2023	TOTAL
INICIO (DDMM/AAAA)							CULMINACIÓN (DDMM/AAAA)						
2. Mejorar la gestión de la información	2.1. Capacidad de la infraestructura de TICs fortalecida	100%	Porcentual	75%	Implementar los servicios de conectividad LAN y WAN a nivel nacional.	10/2024	31/3/2027	\$ 63.076.016.475	\$ 64.857.761.238	\$ 68.171.945.456	\$ 71.989.574.402	\$ 268.095.237.571	
		100%	Porcentual	100%		Implementar el modelo de seguridad de la información	10/2024	31/3/2027	\$ 2.758.393.056	\$ 2.896.312.709	\$ 3.041.128.344	\$ 3.821.077.244	\$ 60.516.911.353
	Subtotal								\$ 12.000.000.000	\$ 12.000.000.000	\$ 12.000.000.000	\$ 12.000.000.000	\$ 434.612.208.334
TOTAL								\$ 28.235.695.275	\$ 27.957.569.860	\$ 60.331.442.464	\$ 51.340.657.853	\$ 541.517.828.822	

5.4.2.2.2 Cronograma

El cronograma es una herramienta vital en la gestión de proyectos que proporciona una visión detallada de cómo y cuándo se llevarán a cabo las actividades necesarias para completar los entregables. En conjunto, los elementos del cronograma aseguran que el proyecto se mantenga en curso y se ajuste a la estructura de cadena de valor establecida. A continuación, se brindan los elementos necesarios para estructurar el cronograma:

- La definición precisa de las actividades vinculadas, junto con la secuencia y las dependencias entre ellas, permite una planificación efectiva y la asignación de recursos e identificar cualquier trabajo que se pueda realizar en paralelo con otro.
- Las fechas planificadas y la duración estimada de cada tarea ayudan a establecer expectativas claras y a medir el progreso del proyecto.
- Identificación de las restricciones, como fechas límite específicas o intervalos requeridos entre tareas, esenciales para ajustar el cronograma a la realidad del entorno del proyecto y para anticipar posibles desafíos.
- Determinación de la ruta crítica (CPM) en la gestión del proyecto, que corresponde a la secuencia más larga de actividades que deben finalizar a tiempo para completar todo el proyecto. Cualquier retraso en las tareas críticas provocará el retraso del resto del proyecto.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 47 de 105

- Especificación de los hitos, que son puntos de control o de referencia para indicar la terminación de un producto, un grupo de entregables relacionados, logros importantes, o el término de fases críticas. Tienen una duración de cero o lo que es lo mismo, no tiene un esfuerzo asociado.

El cronograma servirá como línea base para medir el avance real del proyecto; se sugiere que durante la ejecución, este se actualice constantemente según el movimiento y desenvolvimiento de los hitos importantes con relación a los objetivos del proyecto.

5.4.2.2.3 Metodología para la formulación de indicadores de proyecto

La identificación de los indicadores de un proyecto permite tener diferentes puntos vista de un proyecto, como son las funciones; a) **descriptiva**: medir la realidad de las metas propuestas (insumos y productos entregables que contribuyen a la consecución de los resultados del proyecto) y, b) **valorativa**: analizar los resultados para identificar el grado de avance y oportunidades de mejora (actividades)⁴⁴.

*Un **indicador** es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través del establecimiento de una relación entre dos o más variables, la que, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas⁴⁵*

La CEPAL señala que para la formulación de indicadores de deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- *La calidad y utilidad del indicador (en tanto instrumento de medición de las variables asociadas al cumplimiento de objetivos) estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.*
- *El requisito fundamental para el diseño del indicador es el establecimiento previo de los objetivos y metas “lo que será medido”.*
- *El resultado de la medición del indicador entrega un “valor” de comparación el cual está referido a alguna meta asociada (...)*
- *El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los “objetivos o*

⁴⁴ Serie Manuales Indicadores de Desempeño en el Sector Público CEPAL. 2005, pág. 23

⁴⁵ Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. DANE. 2009, pág. 13

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 48 de 105

propósitos” (...), y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos (...)⁴⁶.

Por su parte, El DNP en el marco de la formulación de indicadores para los proyectos expresa que,

(...) los indicadores cumplen dos funciones básicas: una de tipo cuantitativo y otra de tipo cualitativo. La primera se centra únicamente en medir el estado de avance de las actividades planteadas, mientras que la segunda cumple más una función valorativa al permitir establecer afirmaciones de carácter calificativo entorno al avance registrado⁴⁷.

Ambos conceptos son complementarios para hacer seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteados en un proyecto o proyecto estratégico de interés institucional.

5.4.2.2.3.1 Tipología del indicador

La construcción de indicadores efectivos es fundamental para la gestión y el seguimiento de proyectos. Estos indicadores deben estar alineados con la cadena de valor con el objeto de brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión del proyecto y reflejar con precisión la transformación de insumos, el progreso de actividades, productos y resultados, para garantizar que los proyectos estratégicos avancen alineados con los intereses institucionales y con una clara visión de su impacto y valor.

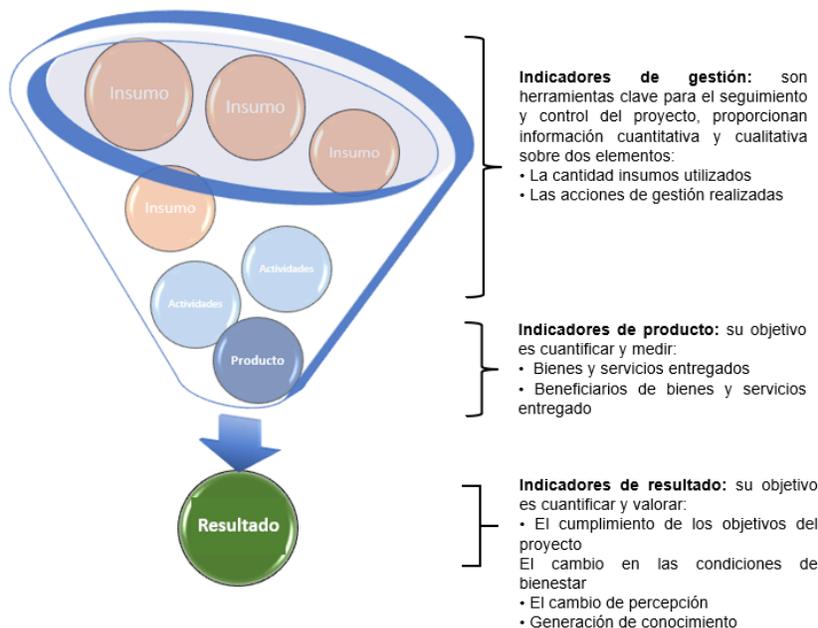
El cumplimiento se puede expresar, ya sea en términos de los resultados intermedios (cantidad de insumos, actividades realizadas, coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (productos obtenidos, efectos logrados a nivel de intervención en un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, institucional, etc.).

⁴⁶ Indicadores de desempeño en el sector público, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. 2005

⁴⁷ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. DNP. 2009, pág. 5

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 49 de 105

Ilustración 17 Categorías de indicadores con base en la cadena de valor



Para identificar el indicador según los eslabones de la cadena de valor se procede a definir la tipología y a formular el mismo, así:

- **Indicador de Gestión.** *Cuantifica los recursos físicos, humanos, financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; mide la cantidad de acciones, proceso, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación*⁴⁸.

Se desarrollan en:

- o **Indicador de actividades:** mide el conjunto de acciones que ayudan a convertir los insumos en productos, marcando el inicio de la creación de valor. Estas acciones describen los procesos mediante los cuales se añade valor a los insumos, contribuyendo así a su transformación en un producto final.

Al seleccionar y monitorear cuidadosamente los indicadores de actividad, se puede obtener una visión clara del progreso del proyecto, identificar posibles retrasos o problemas a tiempo, y tomar medidas correctivas para garantizar que el proyecto alcance sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

- o **Indicador de insumos:** representación cuantitativa que permite medir los factores productivos, físicos, humanos, jurídicos y financieros, así como los bienes y servicios disponibles para crear

⁴⁸ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2018. pág. 9

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 50 de 105

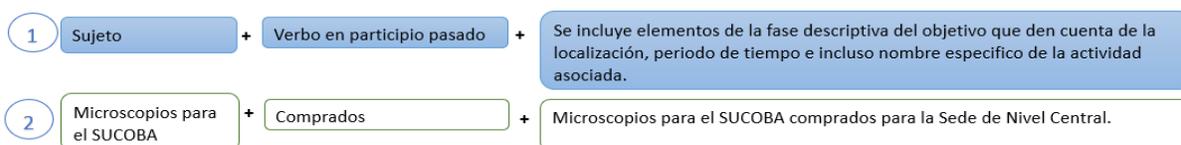
valor en el proceso productivo y llevar a cabo la intervención pública.

- **Indicador de producto:** cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) productos y/o provisiones a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por esta que son participes para el logro de los efectos directos⁴⁹.
- **Indicador de resultado:** métricas que permiten evaluar los productos o servicios directos generados por el proyecto. Refleja el logro de los objetivos específicos y las metas planteadas.
- **Indicador de impacto:** los cambios o efectos a largo plazo generados por el proyecto en la población objetivo o en el contexto en el que se implementó. Refleja la contribución del proyecto al desarrollo y al bienestar social como consecuencia directa o indirecta, de la realización de una acción y/o entrega de un producto y/o servicio⁵⁰.

5.4.2.2.3.2 Estructura del indicador

Para la formulación de los indicadores es importante la secuencia de dos elementos. En primer lugar, debe ir el objeto a cuantificar, descrito por un sujeto, y posteriormente la condición deseada, definida a través del verbo en participio que denote las características deseadas del sujeto⁵¹.

Ilustración 18 Estructura del indicador



La formulación del indicador debe garantizar que la información que se captura sea la necesaria para realizar una medición precisa del cumplimiento de los objetivos del proyecto⁵². Entre más precisa sea la definición del objeto a cuantificar como de su característica deseada, el indicador será mucho más exacto en su medición, por ejemplo:

Elementos para construir el indicador:

⁴⁹ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009. pág. 13

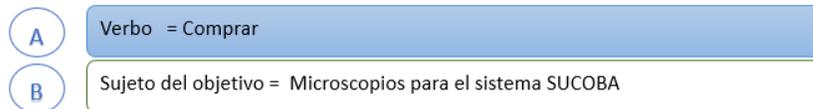
⁵⁰ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2018. pág. 9

⁵¹ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009. pág. 13

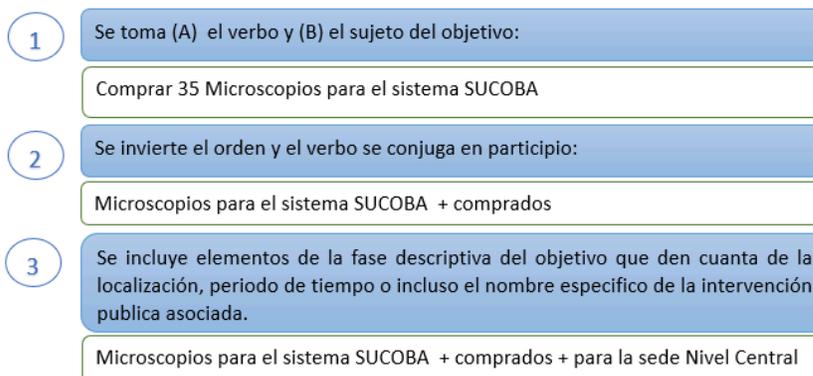
⁵² *Ibid.*, pg. 14.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 51 de 105

Ilustración 19 Elemento para construir el indicador



Detalle de los pasos en la construcción del indicador:



No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo, por ejemplo:

~~35~~ Microscopios para el sistema SUCOBA comprados a Nivel Central.

5.4.2.2.3 Validación del indicador

Se debe elaborar una lista de los posibles indicadores para realizar la medición, análisis y evaluación de los objetivos del proyecto; esta debe ser objeto de una revisión técnica que permita depurar y seleccionar los indicadores más aptos con el fin de determinar si se están logrando los resultados previstos en los objetivos definidos previamente para el proyecto⁵³.

Se propone utilizar la metodología CREMA, la cual realiza este filtro a partir de cinco criterios, así:

Claro. Preciso e inequívoco. ¿Es el indicador suficientemente preciso para garantizar una medición objetiva?

Relevante. Apropiado al tema en cuestión. ¿Es el indicador un reflejo lo más directamente posible del objetivo?

⁵³ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009, pág. 16

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 52 de 105

Económico. Disponible a un costo razonable. ¿Es el indicador capaz de emplear un medio práctico y asequible para la obtención de datos?

Medible. Abierto a validación independiente. ¿Están las variables del indicador definidas, para asegurar la pertinencia de lo que se mide?

Adecuado. Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño. ¿Es el indicador representativo del total de los resultados deseados y su medición puede ser periódica?⁵⁴

Los indicadores seleccionados, necesariamente no deben cumplir con todos los criterios anteriormente expuestos. Esta metodología le permite al formulador depurar indicadores, realizar una selección estratégica y escoger los que permitan contar con la información de la mejor calidad. Es importante no contar con un número excesivo de indicadores, ya que esto puede generar un desgaste innecesario al servidor⁵⁵.

5.4.2.2.3.4 Registro de la información del indicador

Una vez realizado el proceso de creación del indicador, es necesario registrar toda la información asociada para documentar el proceso de formulación del indicador, de tal manera que, cualquier persona lo pueda entender fácilmente. Asimismo, consignar metas y registrar resultados y avances logrados durante la vida útil del indicador⁵⁶.

Se identifican las siguientes variables para el registro e identificación del indicador en la pestaña “Indicadores” del Formato Metodología Formulación y Preparación de Proyectos. Esas variables también hacen parte de los requerimientos mínimos del indicador expuesta en el proceso de planeación estratégica del Sistema de Gestión Integral:

Nombre del indicador: debe ser claro, corto, conciso y auto explicativo⁵⁷.

Descripción: breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar. Identifica los principales aspectos por los cuales se definió el indicador, qué va a medir y por qué es importante medirlo⁵⁸.

Tipología del indicador: indica si la medición es de gestión, producto o resultado.

⁵⁴ Manual para gestores de desarrollo, Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial (2005), pág. 70

⁵⁵ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009, pág. 16

⁵⁶ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009, pág. 18

⁵⁷ *Ibid.*, pg. 18

⁵⁸ *Ibid.*, pg. 18

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 53 de 105

Fórmula del indicador: determina la forma matemática del indicador y la relación entre las variables. La fórmula se debe presentar con siglas claras que en lo posible den cuenta del nombre de cada variable.

Unidad de medida: corresponde al parámetro de referencia (unidad o porcentaje) para determinar las magnitudes de medición del indicador⁵⁹.

Variables del indicador: serie de campos en el que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador. Incluye nombre de la variable, una breve descripción, la fuente de información y la frecuencia en la cual se actualiza la información⁶⁰.

Definir las posibles variables que conformarán el indicador y la relación entre ellas para producir la información que se necesita.

Periodicidad en la medición del indicador: frecuencia con la cual se recolecta la Información de avance y a partir de la cual se realiza sus análisis⁶¹.

Responsable del cálculo y análisis: indicar el rol o cargo del servidor o servidores responsables de la recolección de la información que soporta o sustenta el cálculo y análisis del indicador. Es importante establecer quién recolecta la información y quién la consolida, analiza y reporta. Si se prefiere adicionar el nombre y apellido del responsable se debe tener en cuenta su actualización en casos de rotación de personal⁶².

Fecha de creación: corresponde al día, mes y año en el cual se formuló el indicador⁶³.

Línea Base: corresponde al valor de referencia obtenido por el indicador en periodos anteriores, de conformidad con el análisis realizado a sus resultados. Este valor se constituye en un parámetro de referencia para comparación.

En caso de indicadores nuevos esta línea base se podrá estimar teniendo en cuenta lo siguiente:

- El análisis de datos históricos marca generalmente el punto de partida para el manejo de la línea base.
- Una vez realizada la primera medición, se podrá tomar como línea base el último dato obtenido.

La línea base será un referente para la definición de metas y sus rangos de cumplimiento⁶⁴.

⁵⁹ Ibid., pg. 18

⁶⁰ Ibid., pg. 18

⁶¹ Ibid., pg. 18

⁶² Guía para el Manejo de Indicadores FGN. V2. 2021, pág. 15

⁶³ Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores DNP. 2009, pág. 19

⁶⁴ Guía para el Manejo de Indicadores FGN. V2. 2021, pág. 13

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 54 de 105

Meta: corresponden a la expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con el proyecto. Refleja la magnitud o nivel específico de los resultados, es decir de los productos, efectos o impactos que se esperan alcanzar. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible calidad.

Los indicadores requieren la definición de metas específicas frente a las cuales se estime el cumplimiento de cada eslabón de la cadena de valor para que en caso de presentarse desviaciones de la programación o de los valores esperados en cada nivel, se tomen acciones correctivas que permitan ajustar y reaccionar oportunamente. En especial a nivel del desarrollo de las actividades principales y de la entrega de los productos.

Para definir la meta se sugiere analizar algunas de las siguientes cuestiones:

- Datos históricos, con base en resultados del año inmediatamente anterior.
- Valor potencial o estándar considerando una gestión eficiente de recursos.
- Valor teniendo en cuenta actividades similares realizadas en otros procesos o entidades comparables.
- Valor que el usuario interno o externo esperaría que se logre.
- Valor teórico enfocado a lo expresado en normatividad, reglamentación o documentos técnicos, guías de uso de maquinarias o equipos, etc.

La decisión sobre el incremento, mantenimiento o disminución de una meta de un indicador en un determinado lapso debe obedecer al análisis de los últimos resultados de un indicador, la necesidad operativa o estratégica de incrementarlos, el fortalecimiento o disminución de las capacidades o recursos dentro del proyecto o la materialización de riesgos que afecten esta circunstancia⁶⁵.

Resultado: cantidad lograda o valor registrado del indicador para un periodo específico.

Rangos: corresponde a intervalos de referencia para la valoración con los cuales se establece el mayor o menor cumplimiento de la meta propuesta para el periodo. Estos rangos reflejan los niveles de tolerancia o desviación admisible respecto de los resultados planeados.

La identificación de rangos de interpretación para los resultados de un indicador de seguimiento de proyectos implica establecer intervalos de referencia que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la meta propuesta. Estos rangos, definidos con base en los objetivos del proyecto y su contexto, facilitan el análisis del desempeño al clasificar los resultados en diferentes niveles de logro, desde un

⁶⁵ *Ibíd.*, pg. 14

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 55 de 105

desempeño deficiente que no alcanza las expectativas mínimas, hasta un desempeño sobresaliente que supera las metas establecidas. La definición de estos rangos ya sea con una escala numérica o descriptiva, permite una interpretación clara y concisa del progreso del proyecto, facilitando la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas oportunas. Estas zonas se identifican así:

- **Deficiente:** si el avance está por debajo de los valores mínimos programados⁶⁶.
- **Alerta:** el resultado está fuera del rango de cumplimiento, pero es factible alcanzarlo si se examina y se maneja lo sucedido en el periodo de medición⁶⁷.
- **Adecuado:** Si el avance determina que se cumplió con la meta o la misma está por encima del valor definido en la planeación⁶⁸.

Descripción de avances: campo complementario para dar contexto a los avances y retrasos en el cumplimiento de la cantidad programada.

Periodo de evaluación: Establece el rango de tiempo durante el cual se evaluará el indicador.

Tabla 6 Listado de indicadores del proyecto

Nombre del indicador	Descripción	Tipo de indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Variabes del indicador	Periodicidad de la medición	Responsable del cálculo y el análisis	Fecha de creación	Línea Base	Meta	Rang os

Por otro lado, en la pestaña “Indicadores” del Formato Metodología Formulación y Preparación de Proyectos contiene las variables tanto de formulación como de programación y seguimiento, por tanto, deben ser actualizadas en el periodo definido para ello, sea mensual, trimestral, semestral y/o anual según la planificación del proyecto.

5.4.2.2.4 Metodología para la gestión del riesgo

“Los proyectos suelen estar sujetos a la incertidumbre. A menudo, esta incertidumbre es de una magnitud significativa. Con el fin de hacer frente a esa

⁶⁶ Ibid., pg. 14

⁶⁷ Ibid., pg. 14

⁶⁸ Ibid., pg. 14

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 56 de 105

incertidumbre...el análisis de riesgos del proyecto es cada vez más recomendado” (Jonathan H. Klein, 1994).

La identificación de los factores que podrían afectar la normal ejecución del proyecto sigue los lineamientos de identificación de riesgos establecidos en los documentos CONPES 3107 de 2001, 3133 de 2001 y 3714 de 2011 (Consejo Nacional de Política y Economía Social) y con la metodología de “*Valoración y seguimiento de riesgos en contratos estatales*” expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en donde se indica que para la correcta gestión de los riesgos se debe seguir un proceso de contextualización, identificación, evaluación cualitativa, valoración cuantitativa y mitigación de cada uno.

En este sentido, es necesario presentar la metodología utilizada para la identificación, calificación cualitativa y cuantitativa, y mecanismos de mitigación de los diferentes riesgos que se encuentran presentes y pueden tener injerencia en el normal desarrollo de este proyecto.

En esta primera parte se pretende realizar el análisis de los riesgos generales e inherentes al proyecto independientemente del tipo de alternativa de financiación y/o esquema de contratación. Con base en esto, a continuación, se describe la metodología detallada para el análisis de los riesgos generales del proyecto.

5.4.2.2.4.1 Tipificación e identificación de riesgos

Tomando como punto de partida las condiciones del proyecto y las diferentes actividades que se realizarán, se deben identificar las áreas generales que se definen como un origen o fuente de activación de riesgos que puede alterar la ejecución normal del proyecto. La definición de estas áreas permite la observación global del proyecto frente a los riesgos que se pueden presentar y por lo tanto llevar un análisis que parte de lo general a lo particular.

Es así que, se analizan todas las actividades que se deben desarrollar a lo largo de la ejecución del proyecto para ubicarlas dentro de cada una de las áreas identificadas. Para que una actividad se pueda clasificar dentro de las áreas de riesgo, éstas deben ser una fuente de variabilidad y por tanto existirá un grado de incertidumbre frente a lo estimado en la estructuración del proyecto.

Durante el proceso de identificación, se debe propender por entender la mayor cantidad de eventos generadores de posibles desviaciones sobre los supuestos de la modelación del proyecto. En dicho ejercicio, resulta de gran relevancia el conocimiento técnico, así como la experiencia propia de los gestores de proyectos, para lograr entender los posibles factores que pueden llegar a afectar el normal desarrollo del proyecto, así como sus posibles consecuencias.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 57 de 105

A continuación, se destacan las categorías identificadas para tipificar los riesgos de los proyectos⁶⁹:

- **Área Económica:** son los riesgos derivados del comportamiento del mercado, variaciones y/o cambios en los ciclos de la economía nacional o internacional, así como el efecto generado sobre el proyecto de cualquier variable o situación económica que afecte de manera transversal, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, desabastecimiento y especulación de estos, entre otros. La totalidad de efectos de los cambios en la economía global asociados a esta área de riesgo debe ser asumidos por el inversionista privado o contratista.
- **Área Social o Política:** son los riesgos derivados de los cambios de las políticas gubernamentales y de cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato.
- **Área Operacional:** son los riesgos asociados a los efectos favorables y/o desfavorables en la estructura de costos y cronogramas, generados por las variaciones en las cantidades, precios de mercado y plazos requeridos para llevar a cabo las obras de mantenimiento y las actividades de operación, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo de ejecución, costos de operación y mantenimiento mayores a los proyectados, disponibilidad y costos de los insumos, interrupción de la operación por acto u omisión del operador, entre otros.
- **Área Financiera:** son (i) el riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objeto del contrato, y (ii) el riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, y refinanciaciones, entre otros.
- **Área regulatoria:** son los riesgos derivados de cambios regulatorios o reglamentarios que afecten la ecuación económica del contrato.
- **Área de la Naturaleza:** son los eventos naturales previsible en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del proyecto, por ejemplo, los temblores, inundaciones, lluvias, sequías, entre otros.
- **Área Ambiental:** son los riesgos derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.

⁶⁹ Conpes 3107. Política de Manejo de Riesgo Contractual del Estado para Procesos de Participación Privada en Infraestructura

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 58 de 105

- Área Tecnológica:** se refiere a la presencia de hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información, lo cual puede generar pérdida por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia de los elementos anteriores, a nivel de infraestructura tecnológica (hardware), a nivel lógico (riesgos asociados a software, sistemas de información e información) y riesgos derivados de fallas humanas. Su presencia ha venido en aumento debido a que se convierte fuente de ataques por su vulnerabilidad al no contarse con medidas de protección apropiadas y por su constante cambio⁷⁰.

5.4.2.2.4.2 Evaluación cualitativa de riesgos

Tras el proceso de tipificación e identificación descrito anteriormente, donde se debe establecer el área a la que pertenece cada factor generador de variaciones, se procede a la valoración cualitativa de cada riesgo. En primer lugar, se identifican las posibles causas y efectos que se producirán ante la materialización de estos riesgos del proyecto. Posteriormente, se determina la probabilidad y el impacto de todos los riesgos. Para esto se utiliza un análisis cualitativo por categorías de probabilidad e impacto (de manera independiente), en cuatro niveles: bajo, medio bajo, medio alto y alto.

Ilustración 20 Categorías Probabilidad e Impacto

Probabilidad				Impacto			
Baja	Medio - Baja	Medio - Alta	Alta	Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto

5.4.2.2.4.3 Contexto particular del Riesgo (Causa y Efecto)⁷¹

En este paso se determina, para cada uno de los riesgos identificados anteriormente, la causa que da origen a la presencia del riesgo, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué podría suceder? Por otro lado, se realiza la identificación del efecto respondiendo a la pregunta: ¿Dado que se originó el riesgo, que consecuencia(s) podría generar?

⁷⁰ Lo que usted debe saber sobre riesgo tecnológico Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. Bogotá julio 2018

⁷¹ Banco Interamericano de Desarrollo. Guía teórica gestión de riesgos para proyectos de desarrollo. Pg. 19.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 59 de 105

En este punto de la metodología, se inicia a la vez el proceso para determinar posibles mecanismos de mitigación del riesgo, ya que esa etapa dependerá de cómo se enfrente el riesgo, si se minimizan las causas generadoras del riesgo o los efectos de estos.

El enunciado de riesgo es una estructura predefinida que ayuda a la definición completa de los riesgos y facilita su posterior análisis. Los componentes de un enunciado de riesgo son:

- **Causa:** requisitos, supuestos, restricciones o condiciones, derivados del entorno, el sistema de ejecución o el propio proyecto, que pueden generar un riesgo para la ejecución, operación y cierre. Un riesgo puede tener una o más causas.
- **Evento:** hecho o incidente incierto generado por la causa, que afecta a un elemento del proyecto y tiene el potencial de afectar a los resultados esperados de este.
- **Impacto:** efecto negativo o positivo sobre los objetivos de gestión del proyecto (alcance, calidad, costo y tiempo). Un riesgo puede tener uno o más impactos.

Es recomendable que el enunciado de riesgo inicie en forma condicional, para facilitar la distinción entre riesgos y problemas. Hay que recordar que el riesgo es un evento incierto:

Si existe CAUSA, puede dar lugar a un EVENTO, que produciría tal IMPACTO.

Ilustración 21 Componentes del enunciado de un riesgo



Para asegurar que el registro del riesgo es adecuado para su posterior análisis y respuesta, se han establecido ciertos criterios de calidad del enunciado:

- **Específico.** Debe realizarse un registro por cada Causa, cada Evento y cada Impacto. Si un mismo evento está sujeto a distintas causas o genera distintos impactos, se registrarán cada uno de ellos por separado, de manera que puedan analizarse posteriormente por separado y estimar el

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 60 de 105

nivel de riesgo de cada uno de esos supuestos, por cuanto puede ser y habitualmente es distinto, a pesar de que cuenten con elementos comunes.

- b) **Medible.** La descripción del riesgo debe incluir métricas, para ser evaluable. Un error común en gestión de riesgos es identificar riesgos generales o “áreas de riesgo” sin llegar a identificar de forma precisa el evento y el impacto concreto que generaría. Sin la precisión de las métricas, no podrá evaluarse fielmente el nivel de impacto, ni saber si el riesgo ha sido gestionado o si la respuesta ha sido eficiente.
- c) **Atribuible.** La definición del evento debe especificar el elemento del proyecto que está sujeto al riesgo generado por la causa identificada y la definición del impacto debe especificar el resultado del proyecto que se verá afectado por el evento en riesgo.
- d) **Realista.** El riesgo debe poder gestionarse en el marco del proyecto o de la entidad, en este caso la dueña del proyecto. Un error habitual en el análisis de riesgos es registrar riesgos cuya gestión conlleva un costo mayor que el propio impacto que podría generar en el proyecto. Se considera que estos riesgos no son gestionables en el marco establecido por el alcance, costo y tiempo del proyecto, y no deben ser registrados.
- e) **Ubicado en el tiempo.** El nivel de impacto de un riesgo sobre el proyecto depende del momento temporal en el que este riesgo se pueda manifestar. Asimismo, la efectividad de la acción de respuesta también depende de si esta se realiza en un momento u otro de la vida del proyecto. Por lo tanto, si un riesgo no se ubica en el tiempo, difícilmente se puede evaluar su nivel de impacto e identificar y ubicar en el tiempo la respuesta más eficiente.
 - **Ejemplo.** Si no se obtiene la licencia ambiental para la construcción de la sede de caninos en un plazo máximo de 6 meses, se tendrá que indemnizar a la empresa contratada para el diseño y la construcción de la obra. Lo que generaría un sobre costo del 10% que son aproximadamente 3.5 millones del presupuesto del proyecto.

5.4.2.2.4.4 Probabilidad e impacto

El análisis de probabilidad e impacto considera qué tan probable es que un riesgo ocurra y qué tan grave es para los objetivos de gestión del proyecto (alcance, costo, tiempo, calidad) si ocurre. Si el impacto es negativo para el proyecto se considerará que el riesgo es una amenaza y si es positivo se considerará que es una oportunidad. El nivel de probabilidad e impacto debe evaluarse para cada riesgo identificado.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 61 de 105

Una vez identificadas las causas y efectos, se cuenta con las herramientas para analizar, desde un punto netamente cualitativo, la materialidad de los riesgos y la asignación a las diferentes partes. En primer lugar, se debe estimar de manera cuantitativa la probabilidad de ocurrencia del riesgo en estudio, para posteriormente evaluar su impacto dentro del proyecto bajo la hipótesis que el riesgo se materializó. Para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se puede partir de información existente sobre el mismo, o la creencia de la frecuencia de que se presente el riesgo durante el periodo de ejecución. Asimismo, para determinar el impacto ante la materialización del riesgo, se deberá cuantificar la magnitud, en términos económicos, del acaecimiento del riesgo sobre el cumplimiento del objetivo general.

De esta forma, es necesario agrupar la probabilidad y el impacto en cuatro (4) categorías dependiendo del rango cuantitativo en el que se ubiquen, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 7 Asignación probabilidad e impacto de los riesgos

Probabilidad / Impacto	Abreviación	Probabilidad / Impacto
Bajo	B	$\geq 0\% - 5\%$
Medio – Bajo	MB	$\geq 5\% - 15\%$
Medio – Alto	MA	$\geq 15\% - 30\%$
Alto	A	$\geq 30\%$

Fuente: Elaboración propia con base en el CONPES 3714

Es de resaltar que estos valores fueron tomados del CONPES 3714, donde la probabilidad se califica baja cuando existen contratos con objetos similares y una cuantía mínima ha presentado la activación del riesgo o, cuando se pueda prever que ocurrirá remotamente. De forma análoga para medio-baja y medio-alta, cuando la ocurrencia es atípica (inusual) o típica (usual), respectivamente. Por último, la calificación alta corresponde cuando en la generalidad de los proyectos que se han ejecutado con objetivos similares, el resultado es la ocurrencia del riesgo o se prevé su inminencia.

5.4.2.2.4.5 Asignación y mitigación de riesgos

La asignación de los riesgos del proyecto se realiza al actor cuyos recursos, habilidades y cualidades le permitan estar mejor capacitado para gestionar, controlar, administrar y mitigar el riesgo de manera efectiva.

En este sentido, se recalca que la asignación de los riesgos se deberá realizar contemplando varios elementos, entre los cuales sobresalen, el costo de la prevención de la materialización del riesgo, la capacidad para asumir los posibles impactos de la materialización del riesgo, así como la disponibilidad o acceso, para cada uno de los actores, de diferentes mecanismos de transferencia de los

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 62 de 105

riesgos, ya sea por medio del mercado asegurador, como el mismo mercado de capitales.

Al respecto, se debe propender porque el riesgo se asigne a quien le resulte menos oneroso tomar las medidas necesarias para disminuir la frecuencia de materialización de los riesgos, o quien puede minimizar las consecuencias económicas por la ocurrencia del mismo.

Una vez asignados los riesgos a los actores más capacitados para gestionar el riesgo se deben establecer los mecanismos de mitigación. Dichos mecanismos permiten establecer decisiones para la prevención, control, solución, traslado y/o absorción de un riesgo, ya sea previa, durante o posterior a la activación de éste.

Existen diferentes mecanismos que se pueden plantear dependiendo de su probabilidad, impacto y asignación⁷².

Evitar. Consiste en actuar para eliminar la amenaza o para proteger al proyecto de su impacto. Por lo general implica cambiar la planificación del proyecto a fin de eliminar por completo la amenaza, aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o incluso cambiar el objetivo que se encuentra amenazado.

Mitigar. Implica adoptar acciones para reducir la probabilidad y/o impacto de un riesgo a un nivel tolerable. Las estrategias de mitigación pueden dirigirse a reducir la probabilidad de que se materialice el riesgo o bien pueden orientarse a minimizar su impacto.

Transferir. Es trasladar el impacto de un riesgo, y la responsabilidad de actuar sobre él en caso de materializarse, a una tercera parte.

Aceptar. Implica no actuar preventivamente sobre el riesgo, sino esperar a ver si este se materializa. Esta estrategia se adopta cuando las otras estrategias no son aplicables o el costo de emprenderlas es mayor a sus beneficios potenciales. La aceptación puede ser activa o pasiva. La aceptación pasiva no requiere ninguna acción, excepto documentar y justificar la estrategia y dejar que el gestor de proyectos aborde los riesgos conforme estos se presentan. La aceptación activa requiere establecer una reserva para contingencias, que incluya la cantidad de recursos (humanos y financieros) necesarios para abordar el riesgo si este se materializa.

Los efectos y planteamientos que pueden tener los mecanismos de mitigación son principalmente: 1) evitar la ocurrencia del riesgo, 2) una vez activado, buscar solventarlo en el menor tiempo posible y de forma eficiente, 3) contar con las herramientas para trasladarlo a un tercero, ya sea vía pólizas o el mercado de capitales y 4) ante la imposibilidad de controlarlo, se debe buscar la mejor manera

⁷² Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) del Project Management Institute, sexta edición

de amortiguar o absorber su impacto. Se recomienda buscar y establecer los mecanismos de mitigación en el orden mencionado.

Es importante recalcar que para los proyectos es fundamental establecer los mecanismos de mitigación dentro de los documentos contractuales para que así, las partes conozcan sus responsabilidades frente a la materialización de un riesgo.

La matriz de riesgos permite registrar la información de cada uno de los riesgos identificados para el proyecto en cada una de las áreas evaluadas, de tal forma que el seguimiento se realice periódicamente para adelantar los mecanismos de mitigación cuando los mismos se activen.

Tabla 8 Matriz de Riesgos

Área del riesgo (tipo de riesgo)	Denominación del Riesgo	Descripción (efecto)	Asignación	Probabilidad	Impacto	Justificación Probabilidad	Justificación Impacto	Categoría

5.4.3 Evaluación ex ante del proyecto

Calcular los recursos económicos para llevar a cabo un proyecto conlleva la identificación de los costos totales de la generación del bien o servicio, así como los ingresos que se estiman para cada una de las etapas del proyecto. Señalar la viabilidad financiera es determinar la rentabilidad del proyecto en términos de la inversión requerida y la recuperación de la inversión para proyectos de inversión privada, así como, la estimación de costos y beneficios y la evaluación de resultados para el proyecto públicos.

5.4.3.1 Esquema Financiero

La entidad cuenta con una serie de estrategias para la promoción de esquemas financieros aplicables en proyectos estratégicos de interés institucional, con los cuales se pretende contribuir a superar barreras de desarrollo de capacidades técnicas, operativas y humanas de la entidad.

Es de anotar que, los recursos financieros para los proyectos provienen de tres fuentes diferentes, a saber: i) Presupuesto General de la Nación - PGN; ii) Fondo Territoriales de Seguridad y Convivencia Ciudadana – Fonset; iii) cooperación internacional.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 64 de 105

El esquema financiero debe señalar las necesidades del proyecto en términos de costos, por tanto, las actividades establecidas en la cadena de valor del proyecto deben estar asociadas a la generación de productos y servicios.

5.4.3.2 Análisis socioeconómico⁷³

La evaluación socioeconómica (o evaluación económica Beneficio – Costo) tiene como objetivo medir el aporte neto del proyecto al bienestar social de un grupo beneficiario o en la zona de ejecución, así como sus bondades para la economía en su conjunto. Por lo tanto, a diferencia de la evaluación privada, en la cual se incorporan los aportes financieros netos para la entidad ejecutora o el inversionista, en la evaluación económica beneficio – costo, cualquier bien, factor o recurso se valora según su contribución al bienestar de la sociedad.

De esta forma, el análisis busca determinar la viabilidad de un proyecto en términos de cuántos beneficios le provee a la sociedad en relación con los costos de este. De acuerdo con ello, se deben cuantificar las inversiones, costos, gastos, externalidades y/o implicaciones que genere un proyecto sobre la sociedad para concluir qué tan beneficiosa es la ejecución del proyecto. En este sentido, es necesario comparar la situación que se tenía previa al proyecto (escenario SIN Proyecto) con la situación que se tendría después de la ejecución del mismo (escenario CON Proyecto), para determinar los efectos del proyecto sobre la sociedad y la economía en general.

Generalmente, los beneficios económicos de un proyecto vienen dados por aumentos en el consumo de un bien o servicio, la liberación de recursos, el incremento de valor, la productividad y mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado periodo de tiempo, entre otros. A su vez, los costos económicos están relacionados con una disminución en el consumo, la mejora en la calidad de vida laboral y la utilización de recursos escasos, como por ejemplo, insumos específicos o mano de obra.

Debido a la existencia de distorsiones en los mercados, los precios de mercado no reflejan el verdadero costo de oportunidad de los recursos productivos y por lo tanto la evaluación socioeconómica debe incorporar un ajuste de los precios de mercado a sus valores de eficiencia. En esta medida, aunque el análisis se apoya inicialmente en el flujo de fondos privados se utilizan flujos reales valorados a precios cuenta o precios de eficiencia que reflejan el cambio en el bienestar económico de la sociedad debido a la utilización de un insumo o bien.

En ese sentido, el primer paso para construir el flujo de fondos económico consiste en eliminar las transferencias entre los agentes (impuestos, subsidios, contribuciones, donaciones internas, etc.), en la medida en que es necesario

⁷³ Currie & Brown - Bonus. 2020 Estructuración proyecto Sede Única Santiago de Cali de la Fiscalía General de la Nación bajo la modalidad de APP

elaborar una lista de todos los ingresos y egresos “reales” que componen el flujo de fondos económicos del proyecto. Una vez se hace esto, se prosigue a transformar los precios de mercado a precios cuenta o sombra utilizando las Razones Precio Cuenta (RPC), calculadas específicamente para el contexto nacional, tal y como se muestra a continuación:

Razón Precio Cuenta (RPC)

La razón precio cuenta de un bien está definida por la relación entre su precio cuenta y su precio de mercado:

$$RPC = \frac{\text{Precio cuenta}}{\text{Precio mercado}}$$

Por lo tanto, al multiplicar los precios de mercado por su respectiva razón precio cuenta de eficiencia se obtiene un flujo económico que tiene en cuenta los precios cuenta o sombra, los cuales constituyen unidades monetarias que permiten cuantificar el impacto de un proyecto sobre el bienestar (estos precios cuenta están libres de distorsiones).

Los valores de la Razón Precio Cuenta (RPC) han sido estudiados y publicados por el mismo gobierno, a través del Departamento Nacional de Planeación – DNP discriminado por actividad económica, lo cual permite utilizar estos valores para expresar los flujos en términos sociales de acuerdo con lo requerido por el análisis beneficio - costo. Los valores publicados por el DNP para algunas de las actividades o insumos utilizados en este tipo de proyectos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9 Lista preliminar de precios cuenta aplicables al proyecto

Actividad	RPC
Obreros Calificados	0,60
Mano de obra administrativa	0,49
Mano de obra no calificada	0,60
Equipos de oficina	0,79
Equipos de transporte	0,79
Maquinarias y equipos industriales	0,77
Accesorios y repuestos	0,77
Insumos varios	0,79
Construcción industrial	0,79
Servicios y seguros	0,71
Energía eléctrica	0,79
Carpeta asfáltica	1
Cemento y acero	0,79
Agua potable	2,65
Comunicaciones	0,76

Fuente: “Estimación de precios de Cuenta para Colombia”, DNP-BID

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 66 de 105

Una vez sea determinada la diferencia entre los costos y beneficios encontrados entre los escenarios antes y después del proyecto, se calculan indicadores financieros que reflejen la rentabilidad y el valor generado por el proyecto. Para esto, el Departamento Nacional de Planeación – DNP fijó una tasa social de descuento del 12% real la cual será la utilizada a la hora de realizar evaluaciones sociales y económicas del proyecto. Ésta permite encontrar el Valor Presente Neto tanto de los beneficios como de los costos y de esta forma calcular la relación beneficio – costo. Para que un proyecto demuestre generar mayores beneficios que costos para una sociedad es necesario que esta relación de un valor mayor a uno (1); de lo contrario, los costos serían más altos que los beneficios y no sería ni económicamente, ni socialmente conveniente llevar a cabo el proyecto.

Los principales indicadores para evaluar la conveniencia de la inversión desde la perspectiva del análisis costo beneficio son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). A continuación, se realiza un análisis conceptual de los distintos indicadores que existen para evaluar los resultados del análisis socioeconómico utilizando lo establecido por el DNP en su Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA).

Para esto básicamente se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Determinar costos y beneficios asociados al proyecto.
- Cuantificar costos y beneficios asociados al proyecto a precios de mercado.
- Transformar los valores a precios económicos.
- Definir la tasa de descuento a la cual se actualizarán los flujos de costos y beneficios.
- Calcular el Valor Presente Neto Económico - VPNE de los costos del proyecto, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$VPNE \text{ Costos} = \sum_{i=1}^I \frac{\text{Costos}_i}{(1 + TD)^i}$$

Donde,

Costos_i : Costos del periodo *i*

TD : Tasa de descuento

- Calcular el VPNE de los beneficios del proyecto, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$VPNE \text{ Beneficios} = \sum_{i=1}^I \frac{\text{Beneficios}_i}{(1 + TD)^i}$$

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 67 de 105

Donde,

Costos i : Beneficios del período i , a precios económicos

TD : Tasa de descuento

- Calcular la Razón Beneficio Costo - RBC para determinar la viabilidad y conveniencia del proyecto.
- Adicional a la RBC y el VPNE del proyecto, se procederá a calcular la Tasa Interna de Retorno Económica - TIRE, lo cual permitirá contar con un adicional a la RBC y el VPNE del proyecto, se procederá a calcular.

El criterio de decisión está asociado al valor del VPN y VPNE obtenido. En caso de ser positivo la alternativa es conveniente puesto que significa que dicha inversión estaría generando valor o riqueza adicional luego de descontar los beneficios, costos de inversión y operación a la tasa de retribución mínima exigida. Para finalizar, es útil señalar que existe un indicador que establece la relación entre el valor presente de los beneficios y el valor presente de los costos, incluida la inversión, conocido como relación beneficio costo (RBC y RBCE). Este indicador es equivalente al VPN pues facilita la comparación entre los flujos positivos y los flujos negativos descontados, concluyendo que la alternativa es conveniente cuando los primeros son mayores que los segundos, es decir cuando el resultado de la operación matemática es mayor a la unidad⁷⁴.

INDICADOR	RESULTADO	CRITERIO DE DECISIÓN
VAN / VANE (RBC / RBCE)	Menor a cero (Menor a 1)	NO ES CONVENIENTE (Salvo que los beneficios netos de difícil valoración no incluidos compensen la pérdida social en el caso del VANE.
	Igual a cero (Igual a 1)	ES INDIFERENTE (Frente a la tasa de descuento utilizada)
	Mayor a cero (Mayor a 1)	ES CONVENIENTE LA ALTERNATIVA (Frente a la tasa de descuento utilizada)
TIR / TIRE	Menor a TIO/TSD	NO ES CONVENIENTE (Salvo que los beneficios netos de difícil valoración no incluidos compensen la pérdida social en el caso del TIRE)
	Igual a TIO/TSD	ES INDIFERENTE (Frente a la tasa de descuento utilizada)
	Mayor a TIO/TSD	ES CONVENIENTE LA ALTERNATIVA (Frente a la tasa de descuento utilizada)

⁷⁴ Manual conceptual de la Metodología general Ajustada (MGA). Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá D.C., Colombia. Versión 2.0, enero 2023

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 68 de 105

5.4.4 Presentación de documentos

Una vez se cuenta con los estudios que soportan la iniciativa para disminuir la incertidumbre y facilitar la decisión de formularlo como proyecto, procede el diligenciamiento de los formatos de la metodología para la formulación y preparación de proyectos del SGI, con destino a la Mesa Técnica Operativa -Gobierno Proyectos Institucionales con el fin de ser evaluados.

A continuación, si el Comité de Gestión, o en la instancia de gobierno que haga sus veces, prioriza el proyecto y aprueba su financiación con recursos del PGN, se deben iniciar los estudios descritos en la fase de preparación y cumplir con el nivel de factibilidad, sustentados mediante el diligenciamiento del “Formato metodología formulación y preparación de proyectos”, los conceptos de viabilidad establecidos según los roles de los usuarios del BNPF y la documentación relevante del proyecto en los aspectos legal, técnico, financiero, riesgos, económicos, formulación de indicadores, descripción de los bienes y/o servicios, y su valor estimado acorde con los precios del mercado, fichas técnicas, entre otros.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 69 de 105

5.5 METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

El propósito es orientar el proceso de priorización de los proyectos susceptibles a ser financiados con recursos de las diferentes fuentes de financiación desde la etapa de pre – inversión, de manera objetiva, mediante el establecimiento de criterios de evaluación que indiquen la viabilidad de estos y faciliten la toma de decisiones del Comité de Gestión⁷⁵. Una evaluación facilita la optimización en la distribución de los recursos escasos que se poseen, para que sean usados según las prioridades que se presentan⁷⁶.

5.5.1 Base metodológica

La necesidad de un fundamento técnico en la toma de decisiones para la priorización de proyectos estratégicos de interés institucional de la Fiscalía General de la Nación conduce a implementar un sistema de evaluación por puntajes, orientado a mejorar y apoyar la toma de decisiones del proceso de selección, evaluación, viabilización, priorización y aprobación de proyectos que demanden recursos de financiación. Se establece la toma de decisiones de forma organizada para un número finito de proyectos, y a la vez, se construye una jerarquía lógica de criterios para facilitar su análisis y su evaluación sistemática.

Los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- Optimizar la distribución de recursos limitados a proyectos sin fuente de financiación, decidiendo no sólo con base en criterios económicos, sino en criterios técnicos y estratégicos exclusivos para la toma de decisiones.
- Incorporar los criterios de evaluación y su nivel de importancia con la asignación de puntajes.
- Servir como factores de evaluación a través de una escala común que facilite la medición comparación de los proyectos.
- Priorizar las iniciativas y proyectos presentados por las dependencias y procesos, según los criterios establecidos.

⁷⁵ Artículos 8 y 9 de la Resolución 1400 de 2021

⁷⁶ Myriam Quiroa. Matriz de priorización. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html#referencia> [fecha de consulta: 20/02/2023].

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 70 de 105

5.5.2 Instancia de priorización

Corresponderá a las diferentes instancias verificar el cumplimiento de los requisitos de los proyectos con el objeto de proponer su priorización y aprobación, según lo señalado en el numeral 7, artículo 9 de la Resolución 1400 de 2021.

El proceso de inscripción del proyecto se realiza ante la Dirección de Planeación y Desarrollo por parte de la instancia o dependencia competente. Esta solicitud debe incluir la información solicitada en la metodología de identificación, preparación y evaluación de proyectos hasta la etapa de pre - factibilidad o factibilidad. Por lo tanto, el gestor de proyectos de la dependencia y, posteriormente, el líder del proyecto serán los responsables de formular, preparar y ejecutar el mismo.

El Equipo de Gestión de Proyectos y Presupuesto, o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo, tiene la responsabilidad de revisar la consistencia de los proyectos con el fin de validar la viabilidad, factibilidad y su inscripción y registro en el Banco Nacional de Programas y Proyectos.

Posteriormente, se remiten a cada uno de los miembros de la Mesa Técnica Operativa⁷⁷ - Gobierno de Proyectos Institucionales⁷⁸ - MTO-GPI, como instancia preliminar de priorización, a efecto de dar aplicación a la metodología de priorización.

Cada uno de los miembros de la MTO-GPI⁷⁹ realizará la evaluación del proyecto conforme a los criterios de evaluación y análisis de las características de los proyectos definidos por la Dirección de Planeación y Desarrollo, quien realizará la respectiva calificación de acuerdo con la metodología establecida para tal fin. El resultado de las evaluaciones de cada uno de los proyectos priorizados deberá ser registrado en el Banco de Programas y Proyectos por la Dirección de Planeación y Desarrollo, antes de presentarlo al Comité de Gestión para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que el Comité de Gestión se reunirá de forma ordinaria como mínimo una vez cada tres (3) meses, se pondrán en consideración dentro de los asuntos que serán abordados, aquellos proyectos que la MTO-GPI defina ser sometidos en consideración para la priorización.

⁷⁷ Artículo 12 de la Resolución 1400 de 2021.

⁷⁸ Numeral 2.2. Funciones de la MTO de GPI de la Circular DPD No.003 del 21 de noviembre de 2022.

⁷⁹ Numeral 2.1. Integrantes de la MTO de GPI de la Circular DPD No.003 del 21 de noviembre de 2022.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 71 de 105

Ilustración 22 Flujo de priorización



La metodología de priorización comprenderá dos fases:

Ilustración 23 Fases de la priorización



5.5.3 Criterios

Se constituyen en los **parámetros** que se toman de referencia y aportan estandarización y consistencia para evaluar los proyectos, definir las prioridades y tomar decisiones consensuadas. Dichos criterios de evaluación son transversales a todos los proyectos y servirán como factores de puntuación y evaluación para determinar su prioridad.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 72 de 105

Además, responden a una necesidad de mantener la simplicidad en la evaluación y, para ello, se conserva un conjunto limitado de criterios de evaluación y se asegura la coherencia de las definiciones.

5.5.3.1 Puntuación

La **puntuación** es una herramienta utilizada en el Formato de Priorización de Proyectos para generar una calificación de la evaluación a cada uno de los proyectos a ser priorizados, tanto a los criterios de evaluación definidos, como al análisis de las características de los proyectos.

Las puntuaciones se calculan para cada criterio especificado en el conjunto de criterios, la puntuación total de los criterios evaluables es de 150 puntos.

La importancia, es el nivel relativo de importancia de cada criterio individual de evaluación y de análisis de las características del proyecto. Cada criterio tiene un valor de veinte (20) puntos, excepto los elementos adicionales, que tienen un valor de diez (10) puntos. Estos elementos adicionales buscan identificar el valor agregado del proyecto para la toma de decisiones.

5.5.3.2 Identificación de criterios

La Dirección de Planeación y Desarrollo, en su calidad de coordinador del Banco Nacional de Programas y Proyectos de la Fiscalía General de la Nación, pretende estandarizar y formalizar la manera como se seleccionan los proyectos estratégicos de interés institucional susceptibles de ser financiados con recursos de las diferentes fuentes de financiación, para tal fin establece como criterios de evaluación los siguientes: 1) Articulación de los proyectos con los lineamientos institucionales, 2) Pertinencia, 3) Sostenibilidad, 4) Impacto y, 5) Elementos adicionales. Por otro lado, se efectúa un análisis de las características propias del proyecto a través de criterios como 1) Estructuración de la cadena de valor, 2) Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución o el logro de los objetivos planteados en un proyecto y, 3) Sustento técnico del proyecto de inversión.

5.5.3.3 Puntajes por criterio de evaluación

El sistema de evaluación por puntajes califica los criterios de evaluación de cada proyecto para su priorización y aprobación, cada uno con distintas variables a evaluar, que en conjunto sumarán el puntaje máximo de esta fase de 90 puntos, tal como se muestra en la Tabla 10, así:

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 73 de 105

Tabla 10 Puntajes por fase y por criterio de evaluación

Criterios de evaluación	Puntaje por criterio
1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales	20
2. Pertinencia	20
3. Sostenibilidad	20
4. Impacto	20
5. Elementos Adicionales	10
TOTAL	90

Una vez obtenidos los puntajes de la evaluación de cada uno de los integrantes de la instancia de priorización, en esta primera fase, se promedian y si el resultado es igual o superior a 67,5 puntos, aplicará la segunda fase - evaluación de las características de los proyectos.

En caso contrario, el proyecto no es priorizado, teniendo en cuenta que, en el marco de la implementación de los objetivos de planes y políticas institucionales, del sector justicia o de política pública, la evaluación identificó que el proyecto no es susceptible de ser financiado con recursos provenientes de alguna de las fuentes de financiación. Un resultado inferior indica que el proyecto no contribuye con el logro de los resultados planteados, no es sostenible durante la etapa de operación o bien su oportunidad, adecuación y conveniencia no está acorde con las condiciones particulares y las capacidades institucionales demandadas. Esta fase de la evaluación elimina proyectos considerados de bajo impacto en las inversiones y deficientes en su estructuración inicial.

5.5.3.4 Puntajes por criterio para el análisis de las características de los proyectos

Detallar los principales argumentos para emitir un juicio técnico sobre la calidad y la pertinencia del grado de profundización de la información empleada para la elaboración de la ficha técnica del proyecto, así como la consistencia y coherencia de los supuestos establecidos, las fuentes de información y la aplicación de la Metodología para la Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos, son elementos claves relacionados con el fundamento técnico y económico de la decisión de inversión.

Esta fase asigna puntajes a los criterios de análisis de las características propias de cada proyecto, que en conjunto sumarán el puntaje máximo de 60 puntos, tal como se muestra en la Tabla 11, así:

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 74 de 105

Tabla 11 Puntajes por criterio para el análisis de las características de los proyectos

Criterios para el análisis de las características de los proyectos	Puntaje por criterio
1. Estructuración de la Cadena de Valor	20
2. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto	20
3. Sustento técnico del proyecto de inversión	20
TOTAL	60

Al igual que en la fase anterior, se promedian los puntajes de las evaluaciones asignadas por cada uno de los integrantes de la instancia de priorización; únicamente si el proyecto evaluado en esta segunda fase obtiene un puntaje promedio igual o superior a 45 puntos del total de esta fase, la instancia de priorización lo incluye en el formato de calificación de la fase, conformando la lista de proyectos elegibles para la asignación de recursos según su disponibilidad; de lo contrario serán descalificados automáticamente.

El resultado de esta fase señala que se realizó una revisión preliminar (alistamiento) de los documentos y/o información técnica mínima remitida por la dependencia formuladora a la Dirección de Planeación y Desarrollo, y que valida la MTO-GPI encontrando que los mismos permiten realizar una verificación integral que soporte la debida estructuración y formulación del proyecto.

La MTO-GPI deberá levantar un acta de priorización de proyectos, en la cual se registrará como mínimo: 1. Lista de los asistentes. 2. Lista de los proyectos presentados. 3. Resultado de la evaluación de cada uno de los proyectos. 4. Especificación de los criterios de elegibilidad 5. Descripción de los proyectos elegibles, indicando: a) Nombre del proyecto o proyectos elegibles b) Metas del proyecto o proyectos elegibles c) Cronograma de ejecución del proyecto o proyectos elegibles d) Monto de los recursos asignados por proyecto o proyectos. El acta deberá ser formalizada en el micrositio web del Banco Nacional de Programas y Proyectos de la FGN, dentro de los diez (10) días calendario siguientes a su presentación al Comité de Gestión para la asignación de los recursos.

5.5.3.5 Calificación de los elementos de cada criterio

Definidos los criterios de evaluación y las características de los proyectos a validar, junto con el sistema de puntuación para cada uno de ellos, el siguiente paso es abordar cada elemento de análisis. Esta tarea se adelanta a través de preguntas orientadoras y para su calificación individual se tiene en cuenta la medición bajo dos condiciones, a saber:

- a. **Preguntas cerradas y cualitativas.** Cuentan con un objetivo definido para que el evaluador identifique el nivel de contribución del elemento en el contexto estratégico de los proyectos con respuesta de opción múltiple que

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 75 de 105

define el cumplimiento del requisito entre **deficiente** y **excelente**. El rango de valoración de esta puntuación dependerá del puntaje máximo asignado a la pregunta, tal como se presenta en la Tabla 12, así:

Tabla 12 Puntaje de evaluación cualitativa

Selección	Descripción	Puntaje máximo (10)	Puntaje máximo (5)
1	El resultado de la evaluación de la pregunta es deficiente	0	0
2	El resultado de la evaluación de la pregunta es regular	2,5	2
3	El resultado de la evaluación de la pregunta es aceptable	5	3
4	El resultado de la evaluación de la pregunta es bueno	7,5	4
5	El resultado de la evaluación de la pregunta es excelente	10	5

- b. **Pregunta dicotómica o pregunta cerrada de "Si/No"**. Preguntas que permitan realizar una verificación de los documentos técnicos mínimos requeridos con el fin de que se pueda efectuar la verificación integral del proyecto en consideración a lo establecido en la normatividad vigente expedida por la Dirección de Planeación y Desarrollo. Se asigna la puntuación según el puntaje máximo asignado al criterio como se muestra en la Tabla 13, así:

Tabla 13 Puntaje Si/No

Descripción selección	Puntaje máximo (20)	Puntaje máximo (10)	Puntaje máximo (5)	Puntaje máximo (2.5)
La respuesta a la pregunta es No	0	0	0	0
La respuesta a la pregunta es Si	20	10	5	2,5

5.5.4 Concepto y elementos de análisis por criterio

Como se enunció, la identificación de los criterios no estaría completa si no se define conceptualmente y se relacionan con elementos básicos de análisis que permitan verificar su cumplimiento. A continuación, se presentan cada uno de los criterios identificados en la Tabla 10.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 76 de 105

5.5.4.1 Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales (máx. 20 puntos)

Criterio que evalúa la relación con la planificación para determinar si el proyecto contribuye al logro de un resultado intermedio o del resultado final en la implementación de los objetivos de planes y políticas institucionales, del sector justicia o de política pública. Los elementos de análisis son la coherencia del proyecto con:

- El Direccionamiento Estratégico.
- Planes sectoriales (Plan Decenal de Justicia, Plan Nacional de Política Criminal, otros).
- Acciones de política pública incluidos en documentos Conpes.
- Ejercicios de Arquitectura Institucional.

5.5.4.2 Pertinencia (máx. 20 puntos)

Evaluar la pertinencia es validar la oportunidad, adecuación y conveniencia de desarrollar proyectos acordes con las condiciones particulares y las capacidades institucionales (conjunto de habilidades que necesita la Entidad para cumplir con la misión y los objetivos que se propone). Los elementos de análisis son la coherencia del proyecto con:

- La necesidad se enfoca en uno o más procesos del Sistema de Gestión Integral de la Entidad
- El impacto esperado en las dependencias involucradas en la ejecución.
- La magnitud de la necesidad de la población afectada.
- La coordinación y cooperación entre dependencias, es decir, cualquier relación que surta entre Delegadas, Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas y/o Grupos del mismo nivel jerárquico o de diferentes niveles jerárquicos.

5.5.4.3 Sostenibilidad Económica (máx. 20 puntos)

Criterio que revisa la medida en que continuarán los resultados obtenidos una vez finalizado el proyecto, de tal manera que el impacto de la intervención perdure en el tiempo. Los elementos de análisis son:

- Las previsiones necesarias para garantizar que los beneficios alcanzados se mantengan una vez finalizado el financiamiento del proyecto, por ejemplo, mantenimiento, soporte, funcionamiento, entre otros, con el fin de garantizar que la inversión no se perderá.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 77 de 105

5.5.4.4 Impacto (máx. 20 puntos)

Criterio que valida la contribución efectiva que realice el proyecto al cumplimiento de las metas institucionales. Los elementos de análisis son la coherencia del proyecto con:

- Resultados esperados.

5.5.4.5 Elementos Adicionales (máx. 10 puntos)

Otorga un puntaje adicional al proyecto que busca generar valor a través de la innovación y apropiación de conocimientos para incrementar la calidad de los servicios que la entidad presta a la ciudadanía y gestionar el bienestar de la población objetivo-identificada. Los elementos de análisis son:

- La innovación al identificar la introducción de un nuevo bien o servicio, de un producto significativamente mejorado, de un proceso innovador en las prácticas internas del actor en su lugar de trabajo o en sus relaciones con otros interesados.
- La apropiación del conocimiento para contribuir al desarrollo de las habilidades que necesita la Entidad para cumplir con la misión y los objetivos que se propone.
- La gestión de riesgos que pueden tener injerencia en el desarrollo del proyecto.

Tabla 14 Criterio, elementos de análisis por criterio y valoración

Criterios	Pregunta Orientadora	Puntaje máximo
1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales (máx. 20 puntos)	1.1 ¿El objetivo del proyecto está alineado con alguno de los objetivos del direccionamiento estratégico? "Si/No"	5
	1.2 ¿El proyecto contribuye al logro de algún objetivo de planes sectoriales (Plan Decenal de Justicia, Plan Nacional de Política Criminal, otros) o acciones de política pública incluidos en documentos Conpes? "Si/No"	5
	1.3 ¿El proyecto está contemplado en algún enfoque programático propuesto por la Arquitectura Institucional? "Si/No"	5
	1.4 ¿Con el fin de evitar duplicidad de inversión, se evidencia en los documentos aportados que las actividades que desarrollará el proyecto no han sido financiadas ni desarrolladas con anterioridad? "Si/No"	5
2. Pertinencia (máx. 20 puntos)	2.1 ¿Los resultados previstos del proyecto generan alto impacto en el cumplimiento de los objetivos de las dependencias involucradas? Evaluación cualitativa.	10

(máx. 20 puntos)

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 78 de 105

Criterios	Pregunta Orientadora	Puntaje máximo
	2.2 ¿Los objetivos (general y específico) del proyecto son congruentes con los requisitos definidos por los beneficiarios? Evaluación cualitativa	5
	2.3 ¿El proyecto permite dar respuesta a una necesidad direccionada a alguno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión Integral de la Entidad? Evaluación cualitativa	5
	2.4 ¿El proyecto fue construido de manera articulada con las áreas competentes para producir las mayores sinergias o complementariedades en su ejecución? "Sí/No"	5
3. Sostenibilidad (máx. 20 puntos)	3.1 ¿El proyecto describe una estrategia financiera que considere su sostenibilidad, una vez finalizado el proyecto, para la continuación de los beneficios? Evaluación cualitativa	10
	3.2 ¿Se identifica alguna situación en la que las ventajas netas del proyecto son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo? Evaluación cualitativa	5
	3.3 ¿La entidad cuenta con recursos económicos y de capital humano de naturaleza permanente, que garanticen la operación, mantenimiento y/o funcionamiento del proyecto presentado y la permanencia de los resultados alcanzados? Evaluación cualitativa	5
4. Impacto (máx. 20 puntos)	4.1 ¿El proyecto contribuye a crear o fortalecer las capacidades institucionales, es decir, habilidades que necesita la Entidad para cumplir con la misión y los objetivos que se propone? Evaluación cualitativa	10
	4.2 ¿El proyecto contempla tareas específicas de monitoreo y evaluación de impacto en la etapa de ejecución, que permitan dimensionar la magnitud de los efectos del proyecto y generar evidencias sólidas de desempeño y resultados? Evaluación cualitativa	5
	4.3 ¿El proyecto ayuda a establecer el contexto en el que es formulado y describe su impacto en el mediano y largo plazo? Evaluación cualitativa	5
5. Elementos Adicionales (máx. 10 puntos)	5.1 ¿En relación con la innovación y el desarrollo el proyecto identifica la introducción de un nuevo bien o servicio o de un producto significativamente mejorado, o de un proceso innovador? "Sí/No"	2.5
	5.2 ¿En relación con la transferencia del conocimiento, el proyecto desarrolla componentes de desarrollo, aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevos conocimientos? "Sí/No"	2.5
	5.3 ¿En el proyecto se definen los riesgos potenciales que pueden impedir el logro de los objetivos, así como las acciones que es preciso implementar para neutralizar esas amenazas, disminuir su impacto negativo o aprovechar posibles	5

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 79 de 105

Criterios	Pregunta Orientadora	Puntaje máximo
	oportunidades? "Sí/No"	
PUNTAJE MÁXIMO		90

5.5.5 Análisis de las características de los proyectos

Los proyectos que demandan recursos de financiación representan la unidad básica de planificación del desarrollo institucional cuya cobertura alcanza servicios misionales, de gestión o de dirección de la entidad, por lo tanto, se requiere que su planeación, ejecución, seguimiento y evaluación se realice de manera rigurosa. La Metodología de Formulación, Preparación y Evaluación es la herramienta que aporta a este objetivo y facilita el trabajo de formulación de proyectos. La cadena de valor, herramienta complementaria, ayuda a la estructuración del proyecto y evidencia su secuencia, integrada por insumos, actividades, productos y objetivos, a través de los cuales se alcanzan los fines del proyecto como se muestra en la Tabla 15, así:

Tabla 15 Criterios de análisis de las características de los proyectos y su valoración

Criterio	Descripción	Pregunta Orientadora	Puntaje máximo
6. Estructuración de la Cadena de Valor (máx. 20 puntos)	6.1 Evaluar la correspondencia entre el producto y el objetivo específico	¿El proyecto relaciona de manera lógica y secuencial los objetivos, general y específicos, productos y actividades bajo una <u>cadena de valor</u> ? "Sí/No"	5
	6.2 En este apartado se concretan los objetivos específicos del proyecto en relación con los productos o servicios que producirá.	¿Los <u>objetivos</u> del proyecto son alcanzables, de duración limitada y específicos, de manera que se puedan medir al finalizar su ejecución? "Sí/No"	5
	6.3 Evaluar si las actividades son las mínimas y necesarias para la generación de cada producto	¿Se identifican las <u>actividades</u> necesarias para obtener cada producto, verificando que describen las acciones mediante las cuales se agrega valor a los insumos y al hacerlo, contribuye a su transformación en un bien o servicio esperado? "Sí/No"	5
	6.4 Definir si el monto de recursos solicitados corresponde a un ejercicio juicioso de costeo de actividades y en ningún caso a una cifra global calculada o proyectada sin respaldo técnico	¿El proyecto contiene un <u>presupuesto detallado</u> , en el cual, se identifican los productos, las actividades y los insumos, realizando el respectivo análisis de precios unitarios? "Sí/No"	5
7. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la	7.1 Confirmar la coherencia con los indicadores de gestión y el avance anual del proyecto.	¿Ofrece el conjunto de <u>indicadores</u> elegidos una herramienta de seguimiento equilibrada y útil para monitorear el progreso del proyecto?	5

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 80 de 105

Criterio	Descripción	Pregunta Orientadora	Puntaje máximo
ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto (máx. 20 puntos)		"Sí/No"	
	7.2 Evidenciar que existe coherencia entre el producto y su forma de medición	¿Hay <u>indicadores de producto</u> diseñados para medir si se han logrado los resultados planificados? "Sí/No"	2.5
	7.3 No hay que inducir a error y, por eso, es preciso incluir las exclusiones del proyecto	¿Se identifica una <u>declaración de exclusiones</u> que recoja los resultados que el proyecto NO va a lograr o producir? "Sí/No"	2.5
	7.4 Identificar la existencia del cronograma .	¿El proyecto cuenta con un <u>cronograma</u> de actividades claramente definido para la ejecución a mediano o largo plazo? "Sí/No"	5
	7.5 Validar que los recursos solicitados cubren la necesidad programada en flujo de caja del proyecto y si están acorde con la meta que programaron en los indicadores de producto .	¿Los recursos asignados a las actividades del producto garantizan el cumplimiento de las metas programadas a través del indicador del producto del proyecto? "Sí/No"	5
8. Sustento Técnico del Proyecto de Inversión (máx. 20 puntos)	8.1 Correlacionar la población beneficiaria identificada y caracterizada con la población afectada por el problema que da origen al proyecto.	¿El proyecto define el universo de trabajo, es decir la <u>población</u> y actores sociales, políticos o institucionales, sobre los cuales recaen los impactos? "Sí/No"	5
	8.2 El proyecto justifica técnicamente la necesidad de comprometer recursos futuros para el desarrollo de las actividades.	¿La <u>justificación técnica</u> del proyecto sustenta claramente la necesidad y pertinencia para comprometer recursos futuros? "Sí/No"	10
	8.3 El proyecto justifica técnicamente la necesidad de comprometer recursos	En caso de requerir permisos (p.e. licencia ambiental, legalización de predios, fichas técnicas, viabilidad(es), pilotos certificados, etc.) ¿El proyecto cuenta con los <u>estudios técnicos</u> de la autoridad competente o con los permisos aprobados? "Sí/No"	5

5.5.6 Formatos

5.5.6.1 Formato priorización de proyectos

El formato de priorización de proyectos se diligencia por cada proyecto y por cada uno de los miembros de la MTO-GPI, de manera independiente, quienes realizan la calificación de los elementos de la identificación de los criterios de evaluación y el análisis de las características de los proyectos. Posteriormente, el Equipo de Gestión de Proyectos y Presupuesto o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo asignará a la calificación cualitativa el puntaje según calificación de los elementos de cada criterio, descrita anteriormente.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 81 de 105

5.5.6.2 Formatos de calificaciones fases I y II

Durante la primera fase de la evaluación, el Equipo de Gestión de Programas y Proyectos o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo asignará al proyecto un puntaje entero entre cero (0) y el puntaje máximo a obtener en cada uno de los criterios, de acuerdo con los lineamientos que se describieron y la evaluación efectuada por cada uno de los integrantes de MTO-GPI registrada en el Formato Priorización de Proyectos. El resultado obtenido por cada uno de los criterios se suma y registra en el Formato de calificación – fase 1 (Tabla 16) por integrante de la MTO-GPI, según los lineamientos descritos en las tablas No. 8 y No. 9. El valor total por criterio es el promedio de las calificaciones registradas para el proyecto.

La calificación definitiva de la fase 1 para el proyecto corresponde a la suma de los promedios de los cinco criterios de los integrantes de la MTO-GPI; la sumatoria total será máximo de 90 puntos. Si el puntaje promedio acumulado es igual o superior a 67,5 puntos de los 90 posibles, el proyecto cumple, si es inferior se rechaza y comunica al área correspondiente.

Durante la segunda fase de la evaluación, el Equipo de Gestión de Programas y Proyectos o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo asigna al proyecto un puntaje entero entre cero (0) y el puntaje máximo a obtener por cada una de las características de los proyectos con base en los lineamientos descritos en las tablas No. 8 y No. 9. El resultado obtenido por cada característica se suma y se registra en el Formato de calificación – fase 2 (Tabla 17).

La calificación definitiva de la fase 2 para el proyecto corresponde a la suma de los promedios de las tres características evaluadas por los integrantes de la MTO-GPI. Si el puntaje total de los promedios es igual o superior a 45 puntos, sin sobrepasar 60 puntos, la instancia de priorización lo incluye en acta de priorización de proyectos, para conformar la lista de proyectos elegibles para la asignación de recursos según su disponibilidad; de lo contrario serán descalificados automáticamente.

El puntaje total del proyecto corresponde al acumulado de los puntajes en las dos fases. Estos puntajes son acumulables sólo para construir la lista de elegibles en orden descendente.

En el evento que varios proyectos obtengan igual puntaje total se ubicará en primer lugar aquel que además de garantizar un análisis financiero y un presupuesto definido, sea un proyecto cuyo impacto directo alcance dos o más dependencias.

Tabla 16 Formato de Calificación Fase 1

CALIFICACIÓN FASE 1	Nombre del Proyecto:					Nombre del Proyecto:					Nombre del Proyecto:				
	1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales	2. Pertinencia	3. Sostenibilidad	4. Impacto	5. Elementos Adicionales	1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales	2. Pertinencia	3. Sostenibilidad	4. Impacto	5. Elementos Adicionales	1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales	2. Pertinencia	3. Sostenibilidad	4. Impacto	5. Elementos Adicionales
Dirección Ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Asuntos Internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Políticas y Estrategia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Planeación y Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N.N.															
PROMEDIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PUNTAJE ACUMULADO DE LOS PROMEDIOS	0					0					0				

Tabla 17 Formato de Calificación Fase 2

CALIFICACIÓN FASE 2	Nombre del Proyecto:			Nombre del Proyecto:			Nombre del Proyecto:		
	6. Estructuración de la Cadena de Valor	7. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto	8. Sustento Técnico del Proyecto de Inversión	6. Estructuración de la Cadena de Valor	7. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto	8. Sustento Técnico del Proyecto de Inversión	6. Estructuración de la Cadena de Valor	7. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto	8. Sustento Técnico del Proyecto de Inversión
Dirección Ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Asuntos Internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Políticas y Estrategia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Planeación y Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N.N.									
PROMEDIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PUNTAJE ACUMULADO DE LOS PROMEDIOS	0			0			0		

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 84 de 105

5.5.6.3 Acta de priorización de proyectos

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: FGN-EP01-F-XX
	FORMATO ACTA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS SUSCEPTIBLES A SER FINANCIADOS	Versión: XX

FECHA DE REUNIÓN	HORA INICIO	HORA FIN	LUGAR
aaaa-mm-dd			
Secretario (quien transcribe)	Nombre:		Cargo:
IMPORTANTE: <ul style="list-style-type: none"> • Si el acta se aprueba en la reunión, con el acuerdo de todos los asistentes, se deja constancia en el acta. • Si el acta no es aprobada al finalizar la reunión, el secretario la elabora y remite vía correo electrónico a los asistentes, indicando el tiempo estimado para observaciones. Una vez cumplido el plazo, y si no hay pronunciamiento, ésta se entenderá aprobada. • El acta aprobada se formaliza con el envío por correo electrónico en formato PDF a los asistentes de la reunión. • Esta actividad la realiza el secretario de la reunión. 			

1. Verificación de asistencia

Los artículos 8 y 9 de la Resolución 1400 de 2021 crea el Comité de Gestión como la instancia que orienta e implementa las acciones, políticas y estrategias organizacionales de la Fiscalía General de la Nación y le asigna la función de proponer la priorización de los proyectos estratégicos de interés institucional de la entidad, que sean presentados por la Dirección de Planeación y Desarrollo, de iniciativa de las diferentes dependencias de la entidad, diferentes al despacho del Fiscal General de la Nación. Los miembros del Comité presentes son:

Tabla A. Comité Ejecutivo

1. COMITÉ EJECUTIVO				
	Nombre	Cargo	Dependencia	Correo electrónico
1				
2				
3				
...				
N				

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 85 de 105

Los proyectos presentados por las diferentes áreas de la entidad durante el periodo comprendido entre el mes _____ y el mes de _____ de aaaa, fueron evaluados técnicamente por el Equipo de Gestión de Proyectos y Presupuesto o quien haga sus veces en la Dirección de Planeación y Desarrollo, y posteriormente, se presentaron para la evaluación de priorización en la MTO-GPI celebrada el dd-mm-aaaa. A continuación, se especifican los profesionales delegados de cada dependencia en la mesa, que conformaron el equipo interdisciplinario que acompañó el proceso de evaluación de los proyectos presentados conforme a la normatividad vigente:

Tabla B. Grupo de Evaluadores – MTO -GPI

3. EVALUADORES MTO - GPI			
Nombre	Cargo	Dependencia	Correo electrónico
1			
2			
3			
...			
N			

Al Comité de Gestión, previa autorización del presidente del Comité, asistieron los siguientes participantes:

Tabla C. Participantes

Nombre	Cargo	Dependencia	Correo electrónico
1			
2			
3			
...			
N			

2. Listado de proyectos

Los proyectos estratégicos de interés institucional susceptibles de ser financiados con recursos de las diferentes fuentes de financiación, se evaluaron para su

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 86 de 105

priorización bajo criterios de: 1) Articulación de los proyectos con los lineamientos institucionales, 2) Pertinencia, 3) Sostenibilidad, 4) Impacto y, 5) Elementos adicionales; y se analizaron de las características propias de cada proyecto a través de criterios como 1) Estructuración de la cadena de valor, 2) Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución o el logro de los objetivos planteados en un proyecto y, 3) Sustento técnico del proyecto de inversión⁸⁰.

Se recibieron (N) propuestas, (n) propuestas fueron consideradas no elegibles. Por consiguiente, en la lista de proyectos elegibles se relacionan los (N – n) proyectos restantes.

El listado de proyectos se relaciona a continuación:

Tabla D. Proyectos presentados

#	Nombre del proyecto	Formulador	Dependencia	Correo electrónico
1				
2				
3				
4				
..				
N				

La puntuación de las propuestas está asociada a los criterios y características de evaluaciones establecidas en la metodología de priorización de proyectos y a la elección final del Comité de Gestión. El listado de proyectos evaluados por la MTO-GPI a disposición del Comité de Gestión en orden descendente de valoración:

Tabla E. Proyectos evaluados

⁸⁰ Varían de acuerdo con las actualizaciones que se realicen a los criterios descritos en la metodología de priorización

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 87 de 105

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	1. Articulación de los proyectos con los lineamientos Institucionales	2. Pertinencia	3. Sostenibilidad	4. Impacto	5. Elementos Adicionales	6. Estructuración de la Cadena de Valor	7. Definición de parámetros para el seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteado en un proyecto	8. Suestento Técnico del Proyecto de Inversión	PUNTAJE TOTAL DEL PROYECTO
NOMBRE DEL PROYECTO									
Nombre Proyecto									
Nombre Proyecto									
Nombre Proyecto									
Nombre Proyecto									

3. Resultado de la evaluación de cada uno de los proyectos.

El Comité de Gestión, como resultado de la verificación del cumplimiento de los requisitos para presentar proyectos, la aplicación de los criterios y puntajes antes señalados, evaluó y conformó la lista de proyectos elegibles en estricto orden de mayor a menor puntaje; sobre la cual se deberán conseguir los recursos por las diferentes fuentes de financiación, teniendo en cuenta el análisis financiero y el presupuesto estimado durante el horizonte del proyecto, para su ejecución.

Dada la posibilidad de conseguir recursos para el financiamiento de los proyectos, el comité enfatizó el apoyo a los proyectos estratégicos de interés institucional, y definió el siguiente orden de elegibilidad.

Tabla F. Orden de elegibilidad de los proyectos

#	Nombre del proyecto	Puntaje total del proyecto	Valor del proyecto
1			
2			
3			
4			
..			
N			

Se apoyarán proyectos de acuerdo con la disponibilidad y consecución de recursos, siguiendo el orden de elegibilidad definitivo publicado en esta acta. La Dirección de Planeación y Desarrollo informará a la dependencia correspondiente la destinación y consecución de los recursos, así como, la solicitud de realizar algunos ajustes a las propuestas

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 88 de 105

4. Descripción de los proyectos elegibles

Se puede constituir en un anexo incorporando la ficha de cada proyecto elegible, y la información que debe contener será la relacionada a continuación:

a) Nombre del proyecto

b) Resumen ejecutivo. Información mínima necesaria para comunicar de manera precisa los contenidos y alcances del proyecto. Dicho resumen debe articular los diversos componentes del proyecto (máximo 500 palabras).

c) Planteamiento del problema. Descripción y justificación del problema que permita identificar las necesidades u oportunidades planteadas.

d) Justificación de la propuesta del proyecto. Se debe mencionar las alternativas identificadas con anterioridad que podrían abordar la necesidad u oportunidad planteada y las consideraciones que justifican la elección de la alternativa específica relacionada con la propuesta del proyecto.

e) Objetivos:

Objetivo general. Enunciado que define de manera concreta el planteamiento del problema o necesidad y se inicia con un verbo en modo infinitivo, es medible, alcanzable y conlleva a una meta.

Objetivos específicos: Enunciados que dan cuenta de la secuencia lógica para alcanzar el objetivo general del proyecto. No debe confundirse con las actividades propuestas para dar alcance a los objetivos; ni con el alcance de los productos esperados.

f) Metas del proyecto

g) Cronograma de ejecución del proyecto. En este cronograma se detallan todas las actividades o tareas identificadas, el plazo para cada una de ellas y el momento en el que se llevará a cabo cada paso y cuándo finalizará cada una de ellas, así como también, el proyecto.

h) Monto de los recursos requeridos del proyecto. Para la monetización de los costos del proyecto, siguiendo la estructura lógica del proyecto, y con base en la identificación de actividades e insumos necesarios para la obtención de los productos del proyecto, se deben cuantificar los insumos, en términos monetarios, para obtener el estudio de costos del proyecto.

Para la eficiente ejecución del proyecto, y teniendo en cuenta el estudio técnico y financiero de este, es necesario realizar la programación de la inversión, que responde al cronograma de desembolsos para la ejecución del proyecto.

i) Resultados esperados del proyecto. Se extraen de las causas directas del árbol de problemas pasadas a positivo. Cada uno de los componentes del proyecto son los elementos necesarios para lograr el propósito.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 89 de 105

5.6 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO

5.6.1 Base metodológica

En el ámbito de la gestión de proyectos, es importante establecer mecanismos que faciliten un seguimiento y control efectivos. En función de lo planteado, la Cepal define cada uno de los términos que orientan esta metodología⁸¹:

*El **Seguimiento o Monitoreo**, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la **eficiencia y efectividad** del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.*

- *El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.*
- *El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.*
- *El monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto)*

***Control del proyecto:** tomar las acciones necesarias para corregir o minimizar las desviaciones.⁸²*

Ambos conceptos son complementarios para hacer seguimiento al avance de la ejecución y/o logro de los objetivos planteados en un proyecto o Proyecto Estratégico de Interés Institucional.

Los objetivos que se busca alcanzar son los siguientes:

- Monitorear actividades en relación con la cadena de valor y la línea base de ejecución.
- Controlar cambios contribuye a la formulación de acciones preventivas ante posibles problemas y proponer medidas correctivas para optimizar resultados.
- Recopilar información para análisis relevante.
- Medir progreso y efectuar análisis de los resultados.
- Identificar desviaciones, garantizar el desempeño fluido, eficiente y ajustado a lo previsto.

⁸¹ Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, pg. 47

⁸² Guía de referencia para las evaluaciones de proyectos y programas. Austrian Development Agency Unidad Operativa de la Cooperación Austríaca para el Desarrollo. Octubre 2009. Pág. 9

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 90 de 105

- Retroalimentar al equipo con lecciones aprendidas.

5.6.2 Instancia de seguimiento y control

En la gestión de proyectos institucionales que demandan recursos, existen diversas instancias de seguimiento y control que garantizan la adecuada ejecución y el cumplimiento de los objetivos planteados. Estas instancias pueden variar dependiendo del tipo de proyecto y la dependencia ejecutora o gestora, pero en general, se pueden identificar las siguientes:

5.6.2.1 Seguimiento Interno

El seguimiento y control efectivo de programas y proyectos es esencial para asegurar que estos alcancen sus objetivos dentro de los plazos y presupuestos establecidos, y que contribuyan al logro de la estrategia organizacional. A través de una supervisión constante, un análisis riguroso y una comunicación efectiva, estas funciones promueven la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en la gestión de proyectos y programas.

5.6.2.1.1 Gestor del proyecto

Es el equipo responsable de la ejecución del proyecto realiza un seguimiento continuo de las actividades, hitos, cronogramas, presupuestos y riesgos. Esto implica el registro, la recopilación y análisis de datos, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones preventivas y correctivas.

5.6.2.1.2 Área Técnica para el Seguimiento y Control de Programas y Proyectos

Grupo conformado por representantes de la Mesa Técnica Operativa - Gobierno de Proyectos Institucionales (MTO-GPI), líderes de proyectos y otros servidores, cuando se estime conveniente su participación. Es la encargada de vigilar la ejecución efectiva y eficiente de los programas y proyectos, mediante la supervisión, el seguimiento y el control de su avance, de acuerdo con los objetivos, planes y recursos establecidos. Esta área técnica fungirá por solicitud de la Dirección de Planeación y Desarrollo.

Esta instancia cumplirá las siguientes funciones:

- Monitorear el progreso de los programas y proyectos en relación con los planes aprobados (cronogramas, presupuestos, alcance).
- Revisar informes periódicos de avance presentados por el gestor del proyecto al administrador del BNPF.

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 91 de 105

- Identificar desviaciones y riesgos potenciales identificados en la ejecución del proyecto que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y comunicarlo al gestor del proyecto.
- Realizar visitas de seguimiento y control a los proyectos en ejecución, si es necesario.
- Analizar los datos e información recopilados durante el seguimiento.
- Evaluar el desempeño de los programas y proyectos en términos de eficacia, eficiencia y calidad.
- Aprobar o rechazar solicitudes de cambios en los proyectos, siguiendo los procedimientos definidos.

5.6.2.1.3 Auditoría Interna

La auditoría interna de la entidad puede realizar evaluaciones periódicas del proyecto para verificar el cumplimiento de las normas, procedimientos y controles internos, así como la eficiencia en el uso de los recursos.

5.6.2.2 Seguimiento Externo

- **Organismos de Control.** Entidades como la Contraloría General de la República o la Procuraduría General de la Nación pueden realizar auditorías o investigaciones sobre el proyecto para garantizar la transparencia, la legalidad y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.
- **Evaluadores Externos.** En algunos casos, se pueden contratar evaluadores externos independientes para realizar evaluaciones de impacto o de resultados del proyecto, con el fin de obtener una visión objetiva sobre su desempeño y contribución al desarrollo.

Cuando el proyecto es financiado con recursos provenientes de entidades externas del orden nacional o de cooperación internacional, se pueden realizar auditorías o investigaciones sobre el proyecto al inicio, a mitad de camino o al finalizar el proyecto, dependiendo de los acuerdos establecidos y normas que rijan para cada uno.

Es importante destacar que el seguimiento y control deben ser procesos continuos y sistemáticos, que permitan identificar y corregir desviaciones a tiempo, garantizar el cumplimiento de los objetivos y asegurar el uso eficiente de los recursos públicos.

Los lineamientos generales para orientar el seguimiento y control del Proyecto Estratégico de Interés Institucional se ordenan en cuatro (4) fases de las que se desprenden diferentes pasos para su realización.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 92 de 105

Ilustración 24 Fases de seguimiento y control



5.6.3 Monitorear, recolectar, analizar, sistematizar la información

La cadena de valor es una herramienta útil para estos fines. Como se estableció en la preparación del proyecto, define los parámetros de desempeño del proyecto, la línea de base, los puntos de referencia y los indicadores. Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se sientan las bases para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto.

El seguimiento y control de los Proyectos Estratégicos de Interés Institucional es un proceso fundamental para garantizar que se mantengan encaminados y dentro del presupuesto previsto. Comparar el rendimiento actual con los estándares de planificación le permite al gestor del proyecto identificar rápidamente cualquier desviación en tiempo, costos o calidad (Incumplimiento de especificaciones técnicas, insatisfacción de las expectativas de la población beneficiaria). La identificación de estas desviaciones facilita la toma de decisiones informadas sobre acciones correctivas o preventivas necesarias para alinear el proyecto estratégico de interés institucional con sus objetivos originales.

Además, considerar los niveles de calidad y riesgo, la comunicación de los resultados y la participación de las partes interesadas son prácticas esenciales en el enfoque de seguimiento y control para la gestión exitosa de los Proyectos Estratégicos de Interés Institucional.

5.6.3.1 Técnicas de monitoreo y control

Las técnicas de monitoreo y control de proyectos abordan cuatro áreas clave:

- **Monitorear el plan del Proyecto Estratégico de Interés Institucional.** Utilizar el método de la ruta crítica (CPM) para identificar los hitos esenciales del proyecto estratégico y mantener los resultados en el plazo previsto.
- **Monitorear el presupuesto del Proyecto Estratégico de Interés Institucional.** Aplicar la gestión del valor ganado (EVM) para asignar las tareas del proyecto en función de su costo y evaluar el desempeño financiero.
- **Monitorear el estado del Proyecto Estratégico de Interés Institucional.** Utilizar los informes de estado estandarizados para identificar

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 93 de 105

las tareas completadas, los puntos clave, los riesgos y el progreso en tiempo real.

- **Monitorear y controlar la expansión del alcance.** Mitigar el aumento del alcance para mantener los parámetros del proyecto estratégico y reconocer que los cambios de este pueden afectar a los resultados. Se enfoca en asegurar que se entreguen todos los productos o servicios acordados en el alcance inicial del proyecto estratégico, así como en gestionar eficientemente cualquier cambio o modificación que pueda surgir durante la ejecución.

5.6.3.2 Gestión de indicadores en proyectos

Para llevar a cabo el seguimiento de los indicadores de gestión, producto y resultado definidos en la etapa de pre - inversión, para medir los factores físicos, humanos y financieros, entre otros, utilizados en el desarrollo de las actividades, así como la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de inversión, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Identificación de los documentos soporte por indicador.** Revisar la lista de indicadores formulados durante la planificación del proyecto para asegurar que se cuente con la documentación necesaria para registrar, evaluar y respaldar el progreso de las actividades y el logro de los objetivos tanto directos o indirectos de las acciones del proyecto estratégico de interés institucional.
- **Registro, cálculo y análisis de los indicadores.** Registrar sistemáticamente la información de los indicadores en el formato establecido, garantizando la trazabilidad y el acceso a los datos. Realizar cálculos y análisis periódicos para evaluar el desempeño del proyecto.
- **Revisión de Frecuencias.** Hay que asegurar que la frecuencia de medición de cada indicador sea coherente con su naturaleza y el ciclo de inversión del proyecto estratégico. Esto optimiza recursos y mejora la precisión del análisis y la toma de decisiones.
- **Asignación de responsabilidades.** Los gestores de proyectos son responsables de recopilar, verificar y registrar los datos en la matriz de indicadores, así como de generar informes periódicos. Es fundamental establecer claramente quién es responsable de cada indicador y sus procesos asociados.
- **Recopilación efectiva de datos.** Detallar en la documentación del proyecto o en documentos complementarios la información requerida, las fuentes de verificación, la logística de recolección, las guías para el análisis e interpretación de los datos, y los mecanismos de difusión de los resultados. Esto asegura claridad y transparencia en el proceso de seguimiento.

 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 94 de 105

- **Comparación con la línea base.** Analizar los resultados obtenidos en relación con los objetivos iniciales permite evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Monitorear los indicadores de gestión, producto y resultado es esencial para asegurar que los esfuerzos estén alineados con las metas establecidas y para identificar áreas de mejora.

En este contexto, las comparaciones se realizan en dos líneas principales:

- Comparar regularmente los resultados de las evaluaciones con los valores registrados en la matriz establecida para el seguimiento de los indicadores. Esto permite verificar si se están cumpliendo los objetivos y detectar cualquier desviación a tiempo.
 - Identificar y analizar cualquier cambio significativo, así como cualquier desviación significativa y sus posibles causas. Este análisis es crucial para entender las razones detrás de los cambios y tomar decisiones informadas para corregir el rumbo si es necesario.
- **Comunicación efectiva de los resultados.** Compartir los resultados de cada indicador de manera clara y oportuna con todos los miembros que conforman el equipo del proyecto y las partes interesadas. Esto promueve la toma de decisiones informadas y contribuye al éxito del mismo.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 95 de 105

5.6.4 Gestión de solicitudes de cambio

El control de cambios es elemento decisivo en la gestión de Proyectos Estratégicos de Interés Institucional, al proporcionar un marco estructurado para evaluar y aprobar o rechazar modificaciones. Este enfoque permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios imprevistos en el entorno o en las necesidades del proyecto estratégico, sin comprometer su esencia.

Este documento describe un flujo de cambio que facilita la identificación, evaluación, aprobación, implementación y monitoreo de los cambios solicitados, asegurando que el proyecto estratégico se mantenga alineado con sus objetivos iniciales y responda de manera efectiva a las necesidades emergentes de las partes interesadas, en el siguiente orden:

- **Identificación de la necesidad de cambio.** Durante la ejecución del proyecto estratégico, el gestor puede enfrentar situaciones que requieran modificar aspectos clave, como ajustes al presupuesto, cronograma, riesgos o indicadores de desempeño.
- **Solicitud de Cambios.** Es indispensable que todas las partes interesadas comprendan que los elementos esenciales del proyecto estratégico, como el objetivo general, los objetivos específicos, el alcance y la población objetivo, se consideran inalterables. Estos no pueden ser modificados sin la autorización expresa del Área Técnica para el Seguimiento y Control de Programas y Proyectos. Esta política garantiza que este mantenga su enfoque original y se alinee con los objetivos estratégicos.

En los casos en que los cambios generados en el proyecto estratégico de interés institucional afecten el presupuesto asignado y el cronograma, el gestor del proyecto, como equipo habilitado, deberá presentar previamente una solicitud de cambio. Esta solicitud debe incluir un informe detallado que contenga:

- **Naturaleza del Cambio Propuesto.** Descripción clara del cambio.
- **Justificación.** Razones que respaldan la necesidad del cambio.
- **Impacto.** Análisis del impacto en el cronograma, costos e indicadores de desempeño.
- **Aprobación de Cambios.** Este informe es base para la evaluación detallada que realizará el Área Técnica de Seguimiento y Control de Programas y Proyectos, debe justificar cada criterio que permita la aprobación de los mismos, debe asegurar la alineación con los objetivos del proyecto. Se revisarán las implicaciones del cambio en términos de cronograma, costos e indicadores, incluyendo la identificación de posibles riesgos asociados con el cambio propuesto.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 96 de 105

Esta decisión puede ser aprobar, rechazar o solicitar modificaciones adicionales al cambio propuesto. La justificación de la decisión se documentará en detalle en el área de la respectiva sesión.

- **Registro del cambio.** Tras la aprobación del cambio el gestor actualiza la línea base del cronograma, los costos, riesgos y los indicadores en el formato de formulación y preparación del proyecto y se relaciona la modificación en la sección **control de cambios** de este. El último día del mes, lo remite al administrador del BNPF a través del canal establecido, para su registro y reporte al Comité de Gestión o al órgano decisorio correspondiente.

Este registro servirá como documentación histórica y permitirá el análisis posterior de los cambios realizados en el Proyecto Estratégico de Interés Institucional.

- **Implementación del Cambio.** Surtido el registro, el gestor de proyecto inicia la ejecución controlada de los cambios y comunicación a todas las partes interesadas para asegurar su comprensión y alineación con los nuevos parámetros del proyecto.
- **Seguimiento a Cambios.** Implica monitorear regularmente los cronogramas, costos e indicadores actualizados, así como evaluar el impacto del cambio en el desempeño del proyecto para asegurar que se mantenga alineado con los objetivos estratégicos y la línea base. Además, se deben comunicar los avances y cualquier desviación a las partes interesadas, y mantener un registro detallado de todas las actividades relacionadas con el cambio para facilitar el análisis y la toma de decisiones futuras.

5.6.5 Informes de desempeño del proyecto estratégico de interés institucional

5.6.5.1 Los informes semestrales de monitoreo

Son herramientas esenciales para la gestión de proyectos al proporcionar una visión integral del progreso y cumplimiento de los aspectos legales, ambientales, técnicos, financieros y de riesgos. La información detallada sobre la ejecución del cronograma, incluyendo compromisos e hitos.

Este informe de seguimiento y control del proyecto debe proporcionar la información cuantitativa y cualitativa requerida para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la eficiencia del tiempo y los recursos utilizados en el proyecto?
- ¿Cuál es la diferencia entre el desempeño del trabajo planificado y el real?
- ¿Cómo avanza la eficacia del proyecto en términos de finalización de actividades?
- ¿Cuán adelantado o retrasado está el proyecto?
- ¿Se está logrando el efecto o los objetivos deseados?

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 97 de 105

5.6.5.2 El informe final

El informe final es una herramienta de gran valor que proporciona una visión integral del desarrollo y la conclusión del proyecto. Este documento captura los detalles financieros, la gestión de la cadena de valor y una perspectiva crítica sobre la gestión general del proyecto. Al incluir un análisis detallado de los problemas que surgieron durante la ejecución y las estrategias implementadas para resolverlos, el informe se convierte en un registro crucial para la toma de decisiones futuras. Además, al proporcionar recomendaciones para el manejo de variables y procesos durante la operación, se establece un marco para la mejora continua y la eficiencia operativa.

La inclusión de sugerencias específicas para el control de variables no solo ayuda a optimizar los recursos en proyectos futuros, sino que también asegura que las lecciones aprendidas se preserven y se apliquen. Estas prácticas, cuando se documentan adecuadamente, son una pieza clave en la gestión del conocimiento organizacional y pueden servir como un recurso educativo para los gestores de proyectos, permitiéndoles anticipar desafíos y adaptarse a las circunstancias cambiantes con mayor agilidad. Además, un informe bien elaborado puede destacar las áreas de éxito, lo que puede ser fundamental para justificar la inversión en proyectos similares en el futuro. Al adoptar un enfoque sistemático y reflexivo en la elaboración de estos informes, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para gestionar proyectos de manera más efectiva y con visión de futuro.

Esta información se compartirá con la MTO-GPI, y la publicación de un resumen en la página web facilita el acceso a la información por parte de los interesados, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

5.6.6 Evaluar / Retroalimentar

La evaluación ex-post es el proceso encaminado a determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos planteados en un proyecto estratégico de interés institucional. Con el propósito de cerrar el ciclo de los proyectos, se realiza un seguimiento posterior de aquellas variables que puedan mostrar si el proyecto o programa está alcanzando o alcanzó lo estimado en la evaluación ex-ante. Esta evaluación se concibe en términos de retroalimentación para las metodologías y corrección de desviaciones de un proyecto en la etapa de operación. Al preparar el terreno para esta evaluación, el informe final asegura que la información necesaria esté disponible y sea accesible para análisis posteriores.

Además de ser un instrumento útil para mejorar la eficacia de la gestión, la evaluación y retroalimentación promueven la transparencia y la apertura del accionar gubernamental, aumentando la credibilidad en las instituciones públicas a través de

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 98 de 105

la difusión de resultados y la rendición de cuentas. Asimismo, mejoran los flujos de información en torno al desempeño del gobierno y su evolución a lo largo del tiempo.

5.6.7 Obtención de la Información

Al detallar cómo se obtiene y analiza la información, se contribuye a la credibilidad y legitimidad de las evaluaciones, promoviendo una gestión pública más efectiva y orientada a resultados.

El gestor del proyecto desempeñará un papel importante en la recopilación de información para su seguimiento y control. Esto incluye actividades como:

- **Fuentes de información:** Detallar las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la recolección de datos, como registros administrativos, encuestas, entrevistas, grupos focales, estudios de caso, etc.
- **Métodos de recolección:** Describir los métodos empleados para obtener la información, como cuestionarios, observación directa, análisis documental, etc.
- **Indicadores y métricas:** Explicar cómo se seleccionaron los indicadores y métricas utilizados para evaluar los resultados e impactos del proyecto.
- **Análisis de datos:** Describir las técnicas y herramientas utilizadas para analizar los datos recopilados y extraer conclusiones significativas.
- **Gestión de la información:** Explicar cómo se almacenará, organizará y protegerá la información recopilada, garantizando su confidencialidad y accesibilidad cuando sea necesario.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 99 de 105

Apéndice 1. Ejemplos de indicadores según tipología

El siguiente es un referente de cómo se construye un catálogo de indicadores para cada proyecto que se formule, tanto para los formuladores del proyecto, como para el administrador del Banco de Programas y Proyectos, a la hora de tomar decisiones relacionadas con el avance en las metas formuladas.

Indicador de insumo

Cantidad de reactivos químicos disponibles en el laboratorio forense= (Suma de la cantidad de cada tipo de reactivo químico en inventario) / (Suma de la cantidad mínima requerida de cada tipo de reactivo químico)

Esta fórmula te da un índice de disponibilidad de reactivos. Un valor superior a 1 indica que tienes suficientes reactivos, mientras que un valor inferior a 1 señala una posible escasez. Puedes ajustar las cantidades mínimas requeridas según las necesidades del laboratorio.

Nivel de capacitación del personal encargado de las investigaciones penales= (Número de horas de capacitación recibidas por el personal en el último año) / (Número de horas de capacitación requeridas anualmente por persona)

Esta fórmula te da un porcentaje de cumplimiento de la capacitación. Si el resultado es 100% o más, significa que el personal ha recibido al menos la capacitación mínima requerida. Puedes ajustar las horas requeridas según las normas o estándares aplicables.

Presupuesto asignado para la construcción de nuevas sedes= (Presupuesto ejecutado para la construcción de nuevas sedes) / (Presupuesto total asignado para la construcción de nuevas sedes)

Esta fórmula te da un porcentaje de ejecución del presupuesto. Un valor del 100% indica que se ha gastado todo el presupuesto asignado, mientras que un valor inferior muestra que aún quedan fondos disponibles.

Número de licencias de software adquiridas para los servicios tecnológicos=(Número de licencias de software adquiridas) / (Número de licencias de software requeridas)

Esta fórmula te da un porcentaje de cobertura de licencias. Si el resultado es 100% o más, significa que se tienen suficientes licencias para cubrir las necesidades actuales. Puedes ajustar el número de licencias requeridas según el número de usuarios o equipos que necesitan acceder al software.

Establecer una relación clara entre la disponibilidad y el uso de los insumos y el progreso en las actividades permitirá identificar posibles cuellos de botella o limitaciones en el suministro de insumos que puedan afectar el avance de las actividades y, en consecuencia, la generación de los productos esperados.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 100 de 105

Indicador de actividad

Número de capacitaciones realizadas para peritos forenses: Cantidad total de capacitaciones completadas para peritos forenses en un período específico

Este indicador mediría la actividad de formación y desarrollo del personal forense, que contribuye a la certificación de peritos y, en última instancia, a la mejora de los servicios forenses.

Número de laboratorios forenses equipados: Cantidad de laboratorios forenses que han recibido el equipamiento necesario para su funcionamiento en un período específico

Este indicador medirá el progreso en la dotación de recursos a los laboratorios, lo cual es necesario para prestar servicios forenses de calidad.

Número de sedes en proceso de construcción/ampliación/adecuación/reforzamiento: Cantidad de sedes que se encuentran actualmente en alguna de las fases de construcción, ampliación, adecuación o reforzamiento

Estos indicadores medirán el progreso en las actividades de infraestructura, que son necesarias para albergar los servicios y el personal.

Número de documentos en proceso de elaboración (lineamientos técnicos, metodológicos, normativos): Cantidad de documentos (lineamientos técnicos, metodológicos, normativos) que están siendo elaborados en un período específico

Estos indicadores medirán el progreso en la generación de conocimiento y normatividad, que respaldan la calidad y eficiencia de los servicios.

Número de servicios tecnológicos en proceso de implementación: Cantidad de nuevos servicios tecnológicos que están siendo implementados en un período específico

Este indicador medirá el avance en la adopción de nuevas tecnologías, que pueden mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios forenses.

Es importante destacar que estos son solo ejemplos, y los indicadores de actividad específicos dependen de las actividades detalladas y planificadas en el proyecto. Es fundamental definir el período de tiempo específico para el cual se calcularán este tipo de indicadores (por ejemplo, mensual, trimestral o anual).

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 101 de 105

Indicador de Producto

Número de servicio de laboratorio forense dotados

Número de servicio de Investigación penal, criminalística y medicina legal implementado

Número de sedes construidas

Número de sedes ampliadas

Número de sedes adecuadas

Número de sedes con reforzamiento estructural

Número de sedes adquiridas

Número de certificaciones otorgadas a peritos forenses

Número de documentos de lineamientos técnicos generados

Número de documentos metodológicos elaborados

Número de documentos normativos desarrollados

Número de servicios tecnológicos implementados

Los indicadores de producto se centran en qué se produce o entrega. En tanto que, los indicadores de resultado se centran en qué cambios inmediatos se logran gracias a lo producido o entregado.

Tanto los indicadores de producto como los de actividad son importantes para una gestión efectiva de proyectos. Los indicadores de producto muestran los resultados tangibles, mientras que los indicadores de actividad revelan el progreso en la ejecución de las tareas necesarias para alcanzar esos resultados. Al utilizar ambos tipos de indicadores de manera complementaria, se puede obtener una visión completa del avance del proyecto y tomar decisiones informadas para garantizar su éxito.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 102 de 105

Indicador de Resultado

Incremento en la capacidad de análisis de evidencias forenses (resultado de dotar servicios de laboratorio)

Incremento en la capacidad de análisis de evidencias forenses =

[(Número de análisis realizados después de la dotación - Número de análisis realizados antes de la dotación) / Número de análisis realizados antes de la dotación]

*

[(1 / Tiempo promedio de análisis después de la dotación) / (1 / Tiempo promedio de análisis antes de la dotación)]

*

[(Número de tipos de análisis disponibles después de la dotación) / (Número de tipos de análisis disponibles antes de la dotación)]

* 100

Esta fórmula calcula el incremento porcentual en la capacidad de análisis considerando tres factores:

1. **Aumento en el número de análisis realizados:** Se calcula el cambio porcentual en el número de análisis realizados antes y después de la dotación de servicios de laboratorio.
2. **Disminución en el tiempo promedio de análisis:** Se calcula la proporción entre el inverso del tiempo promedio de análisis después de la dotación y el inverso del tiempo promedio de análisis antes de la dotación. Esto refleja cómo la dotación ha permitido reducir el tiempo necesario para realizar los análisis.
3. **Aumento en la variedad de tipos de análisis disponibles:** Se calcula la proporción entre el número de tipos de análisis disponibles después de la dotación y el número de tipos de análisis disponibles antes de la dotación. Esto muestra cómo la dotación ha ampliado las capacidades analíticas del laboratorio.

Al multiplicar estos tres factores y expresarlo como un porcentaje, obtenemos un indicador que refleja el incremento en la capacidad de análisis de evidencias forenses como resultado de la dotación de servicios de laboratorio.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 103 de 105

Mejora en la accesibilidad a servicios forenses en zonas remotas (resultado de construir nuevas sedes)

Mejora en la accesibilidad a servicios forenses en zonas remotas =

[(Distancia o tiempo de viaje promedio antes de las nuevas sedes - Distancia o tiempo de viaje promedio después de las nuevas sedes) / Distancia o tiempo de viaje promedio antes de las nuevas sedes]

*

[(Número de usuarios de servicios forenses después de las nuevas sedes - Número de usuarios de servicios forenses antes de las nuevas sedes) / Número de usuarios de servicios forenses antes de las nuevas sedes]

* 100

Esta fórmula calcula un porcentaje de mejora en la accesibilidad considerando dos factores clave:

1. **Reducción en la distancia o tiempo de viaje:** Se calcula el cambio porcentual en la distancia o tiempo promedio que las personas en zonas remotas deben recorrer para acceder a los servicios forenses, comparando la situación antes y después de la construcción de las nuevas sedes.
2. **Aumento en el número de usuarios:** Se calcula el cambio porcentual en el número de personas que utilizan los servicios forenses en zonas remotas, comparando la situación antes y después de la construcción de las nuevas sedes.

Al multiplicar estos dos factores y expresarlo como un porcentaje, obtenemos un indicador que refleja la mejora en la accesibilidad a servicios forenses en zonas remotas como resultado de la construcción de nuevas sedes.

Los cambios o efectos directos e inmediatos que se esperan lograr como consecuencia de la entrega de los productos o servicios. Se enfocan en los beneficios o logros alcanzados a corto plazo.

Indicador de Impacto

Mayor acceso a servicios forenses de calidad para la población.

Fortalecimiento de la capacidad técnica y científica del personal forense.

La identificación precisa de indicadores de impacto requiere un análisis más profundo de los objetivos y el contexto del proyecto, así como la realización de evaluaciones de impacto a largo plazo.

Es importante destacar que estas son fórmulas generales y que la definición precisa de cada indicador debe adaptarse al contexto específico del proyecto, incluyendo la disponibilidad de datos y los métodos de medición utilizados.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 104 de 105

6 BIBLIOGRAFÍA

Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia.

Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal.

Jaramillo, R. L. R., & Yauri, H. Y. M. (2022). Cambios en la Guía del PMBOK del Project Management Institute, su Certificación y aplicación en la Gestión de Proyectos: Una revisión sistemática de literatura. SCIENDO, 25(4).

PMI, G. D. L. F. P. (2013). La Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)—Quinta edición, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299 EE. UU. Project Management Institute, Inc.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2019). MAE. G. GEN. 01 – Documento Maestro Modelo de Arquitectura Empresarial.

Procedimiento para la formulación, ejecución y seguimiento de la planeación estratégica (2022). FGN. Versión 3..

Decreto 399 de 14 febrero 2011 Por el cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana y los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones.

Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones. (2013). Departamento Nacional de Planeación. Versión 2. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Definiciones%20Unificadas%20%20Version%202.pdf>

Guía metodológica para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana -PISCC 2024 -Departamento Nacional de Planeación.

Glosario Sistema de Gestión -MIPG versión 3, Dirección de Función Pública. (2018). <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Glosario+MIPG+Versi%C3%B3n+2.pdf/1a29696a-4029-5aef-b2db-ad1c8d1d64f8#:~:text=Proceso%3A%20secuencia%20ordenada%20de%20actividades,Carta%20Iberoamericana%20de%20la%20Calidad>.

Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor, DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%207%20Pasos%20Mayo%2027%202013%20CV.pdf>

Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA - Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP) Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública.

Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos, elaborado por La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación.

	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: -EP01-M-03
	MANUAL OPERATIVO DEL BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 02 Página: 105 de 105

Aspectos Metodológicos para la Construcción de Línea de Base de Indicadores. (2004). DANE.

Martínez, Diego, “Indicaciones sobre Líneas de Base”. (2000). Bogotá.

Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (2015). CEPAL.

Guía para la Elaboración de Indicadores. (2023). Departamento Nacional de Planeación - DNP.

La guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. (2019). Departamento Nacional de Planeación – DNP. V.06..

Serie Manuales Indicadores de Desempeño en el Sector Público. (2005). CEPAL.

Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. (2009). DANE.

Indicadores de desempeño en el sector público, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. (2005). Santiago de Chile.

Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. (2009). Departamento Nacional de Planeación – DNP.

7 REVISIÓN Y APROBACIÓN

Adoptado mediante Resolución No. 001 del 18 de febrero de 2025

	NOMBRE
Proyectó:	Eliana Esperanza González Castillo – Profesional Dirección de Planeación y Desarrollo
Revisó:	Carlos Andrés Grisales Valencia – Profesional Dirección de Planeación y Desarrollo
	Doris Maritza Chaparro Durán - Profesional Dirección de Planeación y Desarrollo
Aprobó:	Juan Pablo Toro Roa - Director de Planeación y Desarrollo