

**APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

CO-T1523

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS)**, de conformidad con la comunicación de fecha 29 de abril de 2019 suscrita por Kai Hertz (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en el mencionado fondo, hasta la suma de **US\$200.000** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de cuatro (4) meses calendario contados a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto para financiamiento. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

Certificado por:	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">ORIGINAL FIRMADO</div> <div style="text-align: center;">Sonia M. Rivera Jefe Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento ORP/GCM</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">6/13/2019</div> <div style="text-align: center;">Fecha</div>
Aprobado por:	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">ORIGINAL FIRMADO</div> <div style="text-align: center;">Lea Raquel Gimenez Jefe División de Innovación para Servir al Ciudadano IFD/ICS</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">6/14/2019</div> <div style="text-align: center;">Fecha</div>

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	Colombia
▪ Nombre de la CT:	Apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional de la Universidad Nacional de Colombia
▪ Número de CT:	CO-T1523
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Diego Arisi, jefe de equipo (ICS/CCO); Juan Maragall (SCL/EDU/CCO); Karina Ricaurte (ICS/CCO); Sonia Rojas (IFD/ICS); y Gerardo Ramírez (CAN/CCO)
▪ Taxonomía	Apoyo al Cliente
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	Abril 25, 2019
▪ Beneficiario:	República de Colombia
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto	Banco Interamericano de Desarrollo a través de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS)
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones financiado con Capital Ordinario (INS)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$200.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	Junio 2019
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	División de Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS)
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	Representación BID en Colombia (ICS/CCO)
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Si
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de Derecho.

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 El objetivo de esta Cooperación Técnica (CT) es fortalecer la gestión institucional de la Universidad Nacional de Colombia. Para lograr este objetivo se plantean acciones a través del desarrollo de un piloto que generará eficiencias en el gasto, fortalecimiento de capacidades de gestión administrativa, integración de sistemas de gestión y uso de la información y el desempeño por resultados, en el área a intervenir. El piloto se desarrollará en un área estratégica: el área de Contratación, actualmente ésta encargada de gestionar toda la adquisición de bienes y servicios de la Universidad en sus diferentes niveles y sedes para todas las actividades misionales: docencia, investigación y extensión (consultoría y educación continuada). Como resultado de estas mayores eficiencias en el gasto y en general en la gestión administrativa del área de

contratación, la Universidad avanzará hacia mejores indicadores de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad educativa.

- 2.2 La Universidad Nacional es uno de los iconos institucionales y de desarrollo de la historia de Colombia, con 151 años de fundación, ha garantizado la educación de varias generaciones de colombianos, la movilidad social y el desarrollo científico del país durante los siglos XIX y XX¹.
- 2.3 La Universidad Nacional en razón a su misión y a su régimen especial establecido en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y en los artículos 3 y 4 del Decreto Ley 1210 de 1993, es una persona jurídica autónoma, con gobierno, patrimonio y rentas propias y con capacidad para organizarse, gobernarse, designar sus propias autoridades y dictar normas y reglamentos².
- 2.4 Como entidad pública, la Universidad Nacional debe cumplir con el marco legal que rige a las entidades públicas de cara a la rendición de cuentas ante las autoridades presupuestales del orden nacional, a los entes de control y a la ciudadanía en general. De otro lado, cuenta con una autonomía académica y administrativa que le confiere la Ley 30 de 1992 -ley general de Educación- a las universidades públicas. Esta autonomía es pilar fundamental de sus actuaciones, pero también es una ventaja que tiene frente a cualquier entidad pública del orden nacional y territorial.
- 2.5 Como Universidad del Estado ha desempeñado un papel fundamental en la consolidación del Sistema de Educación Superior en Colombia y ha contribuido a la proyección del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación³. Lo anterior, la convierte en la Universidad líder del resto de universidades públicas en Colombia, en relación con la planta de personal, operación administrativa, administración de procesos, manejo presupuestal, presencia nacional y regional, número de estudiantes e impacto en los mercados laborales.
- 2.6 La Universidad Nacional hoy hace presencia a lo largo del territorio colombiano a través de sus nueve sedes: Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, La Paz, Orinoquía, Amazonía, Caribe y Tumaco, cuenta con más de 6 mil empleados, entre docentes y administrativos, y alrededor de 7 mil contratistas. Reúne alrededor de 55 mil estudiantes activos y más de 150 mil egresados, 97 programas de pregrado y 361 programas de posgrado⁴. La Universidad gestiona un presupuesto anual de 400 millones de dólares⁵, cuyas fuentes son 70% recursos del Presupuesto General de la Nación y 30% recursos de generación propia.

¹ Plan Global de Desarrollo 2016-2018: "Autonomía responsable y excelencia como hábito". Universidad Nacional de Colombia.

² Conforme a lo previsto en el artículo 12, literal (f) del Decreto Ley 1210 de 1993, y en el artículo 14, numeral 7, del Acuerdo 011 de 2005 el Consejo Superior Universitario, es la instancia competente para autorizar la creación, modificación o supresión de sedes, dependencias administrativas y otras formas de organización institucional y académica, previo concepto del Consejo Académico cuando pueda afectarse el desarrollo de los programas académicos. De otro lado, conforme a lo dispuesto en el numeral 16, del artículo 16, del Acuerdo 11 de 2005 del Consejo Superior Universitario, corresponde al Rector proponer al Consejo Superior Universitario las modificaciones mencionadas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En dicha instancia tiene participación la Ministra de Educación Nacional.

³ Informe Gestión Rectoral 2012-2018, Universidad Nacional de Colombia.

⁴ Estadísticas oficiales, Oficina de Planeación de la Universidad.

⁵ Estatuto Financiero de la Universidad, Gerencia Administrativa y Financiera de la Universidad.

- 2.7 Aunque la Universidad es reconocida por su calidad académica, su producción científica, acreditación de alta calidad ⁶ y se encuentra clasificada dentro de las mejores universidades del país, enfrenta dificultades administrativas y organizacionales: reprocesos, duplicidad de estructuras, ausencia de estándares en la prestación de servicios, ausencia de indicadores de gestión y evaluación por resultados, sistemas de información desintegrados, ausencia de una efectiva estrategia de diversificación de ingresos y de racionalización de costos, en el marco de una débil gobernanza y de una planeación estratégica de períodos de tres años.
- 2.8 Se han detectado cuatro grandes ejes problemáticos que plantean retos y desafíos de corto y mediano plazo: (i) la estructura de ingresos y costos; (ii) los procesos y estructura organizacional; (iii) la infraestructura de tecnologías de información y comunicación; y (iv) la gobernanza.
- 2.9 En el frente de estructura de ingresos y costos se identificó una alta dependencia de ingresos de la Nación⁷ y la dificultad para generar y diversificar ingresos dadas las capacidades institucionales instaladas. De otro lado, se encontró una estructura débil y no estandarizada de costos, sin un modelo que dé cuenta de los puntos de equilibrio para la toma de decisiones. La gestión de estas variables ha venido generando un déficit financiero⁸ acumulado que compromete la sostenibilidad financiera de la Universidad.
- 2.10 En el frente de estructura y procesos se identificaron ausencia de acuerdos en niveles de servicio, es decir, ausencia de condiciones homogéneas en la entrega de un bien o servicio, al interior de la Universidad; y de otro lado, no se ha medido el valor agregado de las cadenas de procesos y procedimientos. Lo anterior, ha generado cuellos de botella importantes que se replican en los diferentes niveles de la Universidad. Cada Facultad, por ejemplo, tiene protocolos de contratación diferentes, formatos diferentes e interpretaciones diferentes de las normas, así como tiempos distintos para cada modalidad de contratación. Esto se traduce en tiempos de respuesta diferenciados según el área que gestiona el contrato. Adicionalmente, es común que se generen reprocesos en el registro de la misma información, en diferentes formatos, debido a la ausencia de sistematización de información relacionada con las contrataciones. No se evidencia planeación, desempeño ni evaluación por resultados en las áreas estratégicas y de apoyo administrativo. De otro lado, se replican estructuras y reproducen procesos que afectan directamente las finanzas de la Universidad, que desaniman las iniciativas innovadoras, generan deseconomías de escala y bajo poder de negociación con proveedores externos.
- 2.11 En el frente de infraestructura tecnológica, pese a los esfuerzos y diagnósticos previos y la propuesta de un Plan de Transformación Digital, es urgente atender la brecha existente en términos de integración de los sistemas existentes, actualización de redes inalámbricas, fragmentado gobierno de TICs y ausencia de la información como activo de carácter estratégico⁹. La situación descrita se convierte en una barrera para el cumplimiento de las actividades misionales de la Universidad.

⁶ Resolución 2513 de 2010.

⁷ Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, diciembre 2018. Universidad Nacional de Colombia.

⁸ Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, diciembre 2018. Universidad Nacional de Colombia.

⁹ Dirección Nacional de Tecnologías de Información, diciembre 2018. Universidad Nacional de Colombia.

- 2.12 Finalmente, en el frente de gobernanza; el crecimiento y dinámica propias de la Universidad Nacional ha llevado a una excesiva autonomía, a la réplica de estructuras, y a la toma de decisiones desarticuladas y sin estándares mínimos. Lo anterior es particularmente evidente en el frente de gestión administrativa y presupuestal. Sumado a lo anterior, la presencia de tres organizaciones sindicales, dos de empleados administrativos y una de profesores, plantea desafíos adicionales de economía política que deben tenerse presentes para cualquier intervención.
- 2.13 El BID, a través de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS), ha consolidado una amplia experiencia en la estructuración de herramientas y estrategias a entidades públicas en Colombia con resultados e impactos medibles en la gestión interna por resultados, creación y/o fortalecimiento de capacidades y en la eficiencia y transparencia de las entidades en el servicio y rendición de cuentas al ciudadano.
- 2.14 Dados los desafíos internos de la Universidad, la amplia experiencia de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS), y en virtud de la solicitud de la Universidad al Banco, -para el acompañamiento de una intervención integral en dos aspectos, fortalecimiento de la gestión institucional y consolidación del proyecto de transformación digital¹⁰, se propone esta Cooperación Técnica que eventualmente sea escalable a una operación de crédito en 2020.
- 2.15 **Resultados Esperados.** Las principales mejoras en la gestión institucional de la Universidad Nacional se verán reflejados en: (i) la disminución en el número de días en los trámites de contratación de los servicios de consultoría que ofrece la Universidad (extensión universitaria); y (ii) mayor eficiencia en las compras de bienes de la Universidad. Estas mejoras impactarán positivamente la eficiencia de la Universidad como consecuencia, entre otros, de: (a) la mejora de la capacidad de gestión del área de contratación, vía la revisión y estandarización de los procesos de contratación; y (b) la mejora en las capacidades de gestión del área de contratación de la Universidad mediante el óptimo uso y la integración de los sistemas de gestión de la información.
- 2.16 **Alineación Estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente con los desafíos de desarrollo: (i) inclusión social e igualdad; y (ii) productividad e innovación; por medio de “mejorar la capacidad del sector público para prestar servicios y aumentar la movilidad social” y “favorecer el incremento de las actividades de investigación y desarrollo y la participación del sector privado”. Adicionalmente, se alinea estratégicamente con dos de las líneas operativas de la UEI: (i) promover la adopción de la tecnología y la innovación en la región; y (ii) apoyar los esfuerzos de la región en favor de una mayor transparencia e integridad¹¹. La Universidad es líder institucional en la Región. Sus actuaciones impactan tanto el presupuesto nacional, el resto de Las universidades del sistema de educación superior público y a la sociedad en su conjunto. La CT también se alinea con el área transversal de Instituciones y Estado de derecho¹², mediante la mejora y fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Universidad.

¹⁰ Carta Rectora Universidad Nacional de Colombia, Dolly Montoya Castaño, septiembre 20 de 2018.

¹¹ “El fomento de la transparencia y la integridad en la región es fundamental para la provisión eficaz de servicios públicos y la creación de un entorno propicio al desarrollo del sector privado. Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020. Soluciones de Desarrollo que Aceleran el Crecimiento y Mejoran Vidas. BID, octubre 2018.

¹² “Las iniciativas orientadas al refuerzo de la capacidad institucional y el Estado de derecho mantienen toda su validez ante la persistente crisis de confianza en las instituciones públicas, en momentos en que la credibilidad

2.17 Asimismo, la CT se alinea con el pilar IV de los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-1) para el año 2019, en el que uno de los objetivos, es contribuir al desarrollo de políticas e instituciones públicas más eficaces, eficientes, abiertas y orientadas al ciudadano, más concretamente con los objetivos que se centran en: (i) apoyar el fortalecimiento de la capacidad de implementación del sector público nacional; y subnacional a fin de mejorar la prestación de servicios y la implementación de políticas; y (ii) elaborar productos de conocimiento de vanguardia en esferas pertinentes para las instituciones. Finalmente, la CT se alinea con la Estrategia de País (EPB) vigente 2015-2018 (GN-2832)¹³ y con la Estrategia del Grupo BID para Colombia 2019-2022 en preparación, en lo referente a la efectividad de la gestión pública, a través de la mejora en la eficacia de la inversión pública y el manejo administrativo, la gestión y financiamiento eficiente del sector público en materia de gestión pública que menciona expresamente la mejora institucional como un factor necesario para evitar que la ineficiencia se sume a los factores de corrupción.

2.18 **Relación con otros programas del BID.** El Banco tiene una amplia experiencia en acompañar entidades en el fortalecimiento de su gestión institucional. Son connotados los antecedentes sobre ganancias y beneficios en materia de gestión y fortalecimiento de capacidades institucionales, tanto en diferentes países, como sectores y tipos de entidades públicas: Guatemala, 2011, Fortalecimiento de la Gestión del Hospital Roosevelt (ATN/KP-12702-GU); Colombia, 2018 Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la Defensoría del Pueblo (ATN/AA-16737-CO); con particular énfasis en el modelo de requerimientos ciudadanos; Perú, 2018, está iniciando el Programa para el Mejoramiento de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nacional (4555/OC-PE) (Subcomponente 3 del Componente 2). Sobre las lecciones aprendidas en las operaciones mencionadas, se encontró como factor común, que es posible mejorar el desempeño de las instituciones públicas, a través de una buena gestión del conocimiento. En particular, se destaca la transferencia de buenas prácticas del sector privado al sector público demandando muy pocos recursos y generando resultados cuantificables en el corto plazo.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

3.1 **Componente 1. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales en el área de Contratación (US\$100.000).** Las actividades y productos previstos comprenden entre otros: (i) un diagnóstico que contenga una propuesta de mejora y una intervención piloto sobre las capacidades institucionales existentes y óptimas para la eficiente gestión del área de contratación, en los siguientes aspectos: (a) normativa; (b) procesos; (c) niveles de acuerdos de servicio; (d) estructura y tamaño de equipos y; (e) perfiles requeridos. Este insumo permitirá identificar las brechas existentes entre el estado actual de capacidades de dicha área y las necesarias para cumplir con las demandas actuales y dinámica de las actividades misionales de la Universidad; (ii) un documento de comunicación con los resultados de la intervención piloto en el área de contratación de la Universidad; y (iii) se realizará un taller de cierre en el que se presenten las experiencias

de los gobiernos, la satisfacción con los servicios públicos y la seguridad ciudadana se ven deterioradas por continuos escándalos de corrupción y casos de delincuencia y violencia". Página 8. Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020. Soluciones de Desarrollo que Aceleran el Crecimiento y Mejoran Vidas. BID, octubre 2018.

¹³ La estrategia continua vigente bajo el periodo de transición que vence el 7 de agosto de 2019. Se espera aprobar esta operación antes de la fecha de vencimiento del período de transición.

y resultados de la implementación de dicho piloto para los usuarios y beneficiarios del nuevo modelo de gestión del área de contratación.

- 3.2 **Componente 2. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión de la Información en el área de Contratación (US\$100.000).** Las actividades y productos previstos comprenden entre otros: (i) un diagnóstico que incluya una propuesta de mejora y una intervención piloto sobre las capacidades de gestión de la información existente en el área de contratación, así como de las tecnologías óptimas para las necesidades y dinámicas actuales de la Universidad, en los siguientes aspectos: (a) el uso actual de los sistemas en número, usuarios, accesos, seguridad, etc.; (b) la integración e interoperabilidad con otros sistemas fundamentales de la Universidad: el financiero, el de planeación, etc.; y (c) los requerimientos de actualización de los sistemas y/o plataformas. Este insumo permitirá identificar las brechas existentes entre el estado actual de los sistemas de información de dicha área y las óptimas que se requieren para soportar las capacidades del área.
- 3.3 El costo total de la CT será de US\$200.000. Será financiado por el Banco a través del Fondo Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS), a ser financiados con recursos desembolsados en un período de 24 meses. No habrá contrapartida local. La siguiente tabla presenta un desglose del presupuesto por componentes y actividades:

Presupuesto Indicativo

Actividad / Componente	Descripción	BID/INS (US\$)
Componente 1	Diagnóstico e intervención de las capacidades institucionales necesarias para el óptimo funcionamiento del área de contratación de la Universidad Nacional.	100.000
Componente 2	Diagnóstico e intervención sobre el uso, integralidad y requerimientos de actualización de los sistemas de gestión de la información del área de contratación de la Universidad Nacional.	100.000
Total		200.000

- 3.4 La supervisión de la CT estará a cargo del especialista líder en modernización del estado (ICS) en la Representación de Colombia, responsable de la ejecución. Como co-líder estará el especialista en educación (SCL/EDU). El especialista local de la división de Innovación para Servir al ciudadano, Diego Arisi, será el líder y punto focal en el BID Colombia, quién acompañará el proceso de implementación de las actividades planteadas. De otro lado, el especialista de educación en Colombia, Juan Maragall, apoyará el desarrollo de la CT. No se prevén costos de supervisión asociados a la ejecución de esta CT.

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 La CT será ejecutada por el Banco a través de la División de Innovar para Servir al Ciudadano (IFD/ICS) y será coordinada desde la Representación en Colombia. Lo anterior cumple con los requisitos de la Política de Cooperación Técnica del Banco (GN-2470-2), en su sección 4.5: (i) el país beneficiario esté de acuerdo; y (ii) las

actividades propuestas son congruentes con la estrategia y programa país del Banco. Esta solicitud se fundamenta en la solicitud de la Universidad Nacional por contar con una administración que gestione ágil y oportunamente los requerimientos establecidos en el diseño de la CT; garantizando el alcance de las metas y objetivos propuestos; así como la consecución de los productos requeridos durante el plazo de ejecución. El Banco aplicará lo dispuesto en las políticas y procedimientos oficiales de contratación del BID en lo concerniente a seleccionar, contratar, evaluar y pagar a los consultores.

- 4.2 Igualmente es importante enfatizar el rol de la Universidad Nacional de Colombia como entidad beneficiaria, en el desarrollo de ésta CT. Ha sido evidente su compromiso y apropiación en la etapa previa de levantamiento de información, así como en las reuniones y conversaciones preparatorias desde el nivel directivo hasta los equipos operativos. La Universidad ha tenido una activa participación y compromiso durante el ejercicio de diseño de esta cooperación técnica y se prevé igualmente que así lo será durante la ejecución de la misma. Durante la ejecución se tendrán líderes funcionales y operativos para cada una de las capacidades que se intervendrán.
- 4.3 **Adquisiciones.** El Banco contratará consultores individuales, firmas consultoras y servicios de consultoría de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes del Banco. Para la contratación de consultores individuales, se aplicará la Política AM-650; para la contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual se aplicarán las Políticas para Selección y contratación de Empresas Consultoras para Trabajo Operativo Ejecutado por el Banco (GN-2765-1); y para gastos relacionados con servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo con la política de adquisiciones corporativa (GN-2303-20).

V. Riesgos importantes

- 5.1 Los niveles de involucramiento de los equipos de cada entidad generan un riesgo potencial para la ejecución de la CT. Sin embargo, para minimizar este riesgo se cuenta con el compromiso de la alta dirección de la Universidad Nacional y sus equipos directos, manteniendo una estrecha comunicación y articulación con las unidades técnicas para lograr el cumplimiento de las actividades y resultados previstos en la presente operación.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 El proyecto no considera excepciones a ninguna de las Políticas del banco.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 Por las características de la CT, se anticipa que ésta no producirá efectos ambientales y sociales adversos. Se propone la clasificación "C" del proyecto, teniendo en cuenta las políticas OP-703, OP-765 y OP-761 del Banco. Ver [Safeguard Policy Filter \(SPF\) y Safeguard Screening Form \(SSF\)](#).

Anexos Requeridos:

- Anexo I: [Solicitud del cliente](#)
- Anexo II: [Matriz de resultados](#)
- Anexo III: [Términos de referencia](#)
- Anexo IV: [Plan de adquisiciones](#)

CONFIDENCIAL

¹ La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a “Información Deliberativa” contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la “Política de Acceso al Información” del Banco (Documento GN-1831-28).

Results Matrix

Outcomes

Outcome: 1.1. Decrease in the number of days in the procedures for hiring consulting services offered by the University.								
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2021		EOP
1.1 Number of days of the contractual process of a consulting service.		Dias	36.00	2018	Monthly reports of contractual activity to the National Contracting Office	P	20.00	20.00
						P(a)	20.00	20.00
						A		
Outcome: 2.2. Greater efficiency in the purchase of goods from the University.								
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2021		EOP
2.1 Percentage of savings in the purchase of goods from the University.		Porcentaje	0.00	2018	Monthly reports of contractual activity. Monthly financial reports to the Administrative and Financial Management.	P	5.00	5.00
						P(a)	5.00	5.00
						A		

CRF Indicator

Outputs: Annual Physical and Financial Progress

1.1. Strengthening of institutional capacities in the contracting area						Physical Progress					Financial Progress							
Outputs	Output Description	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2019	2020	2021	EOP	2019	2020	2021	EOP	Theme	Fund	Flags		
1.1 Diagnostics and assessments completed	Document with the organizational factors that affect the lack of compliance with the service agreements and in the high times to attend the mission	Diagnostics (#)	0	2019	Diagnostic document approved	P	1	0	0	1	P	25000	0	0	25000	Institutional Development	INS	
						P(a)	1	0	0	0	P(a)	25000	0	0	0			
						A					A							
1.2 Workshops organized	Organization and execution of collaborative spaces with other public or private organizations for the exchange of knowledge and best practices	Workshops (#)	0	2019	Meeting minutes. Assistance lists.	P	1	1	1	3	P	0	10000	10000	20000	Institutional Development	INS	
						P(a)	1	1	1	2	P(a)	0	10000	10000	20000			
						A					A							
1.3 Operational manuals developed	Document with the proposal of adjustments and institutional arrangements (adjustments to the processes and procedures, the	Manuals (#)	0	2019	Proposed Operating Model proposal document approved.	P	0	1	0	1	P	0	25000	0	25000	Institutional Development	INS	
						P(a)	0	1	0	1	P(a)	0			0			
						A					A							
1.4 Pilot interventions implemented	Design and implement a Pilot with public-private knowledge exchange to improve the contracting capacity of the National University of Colombia.	Pilots (#)	0	2019	Report on the results of the execution of the Pilot.	P	0	1	0	1	P	0	20000	0	20000	Institutional Development	INS	
						P(a)	0	1	0	1	P(a)	0	20000	0	20000			
						A					A							
1.5 Working Papers prepared	Consultancy to present a communication document and dissemination of results and closing workshop on the intervention pilot and its results.	Papers (#)	0	2019	Publication of results documentation approved	P	0	0	1	1	P	0	0	10000	10000	Institutional Development	INS	
						P(a)	0	0	1	1	P(a)	0	0	10000	10000			
						A					A							
1.6 Training workshops delivered	Workshops with employees and professors of the University focused on generating an atmosphere of motivation, willingness	Workshops (#)	0	2019	Attendance list	P	0	1	1	2	P	0	8000	7000	15000	Institutional Development	INS	
						P(a)	0	1	1	2	P(a)	0	8000	7000	15000			
						A					A							
2.2. Strengthening of information management capacities in the area of hiring						Physical Progress					Financial Progress							
Outputs	Output Description	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	2019	2020	2021	EOP	2019	2020	2021	EOP	Theme	Fund	Flags		
2.1 Diagnostics and assessments completed	Diagnosis of the information management systems of the hiring area, the functional requirements of technology in that area and the integration	Diagnostics (#)	0	2019	Diagnostic document on the information management systems approved.	P	0	1	0	1	P	0	50000	35000	85000	Institutional Development	INS	
						P(a)	0	1	0	1	P(a)	0	50000	35000	85000			
						A					A							

Other Cost

Total Cost

	2019	2020	2021	Total Cost
P	\$25,000.00	\$113,000.00	\$62,000.00	\$200,000.00
P(a)	\$25,000.00	\$88,000.00	\$62,000.00	\$150,000.00
A				

CRF Indicator

Standard Output Indicator

COLOMBIA

**APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE COLOMBIA
CO-T1523**

Términos de Referencia**Títulos y breve descripción de las actividades principales**

Título de la consultoría	Breve descripción de las actividades principales
Componente 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales en el área de contratación	
<p>1.1 Consultoría para el Diagnóstico de las capacidades actuales para la contratación en la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Costo estimado: US\$25.000</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar, procesar y analizar la información histórica de los indicadores definidos durante la etapa de diagnóstico con el propósito de establecer las líneas base que servirán de comparación para la medición de los resultados de la intervención. 2. Realizar entrevistas con autoridades y actores relevantes para recopilar y obtener información que permita caracterizar de forma detallada la situación actual de las capacidades institucionales asociadas a la operación de Contratación de la Universidad. 3. Revisar la documentación de estudios y diagnósticos realizados por la Universidad en sus distintos componentes de gestión. 4. Analizar e interpretar la información recopilada y realizar una valoración general del estado actual de las capacidades para la gestión de contratación, identificando de forma preliminar aquellas capacidades y componentes que deberán ser fortalecidos, ajustados e inclusive creados para incrementar los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia institucional.
<p>1.2 Consultoría para desarrollar sesiones de transferencia de conocimiento con actores del sector público/privado para compartir buenas prácticas</p> <p>Costo estimado: US\$20.000</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la estrategia para la realizar el proceso de intercambio de conocimiento y de mejores prácticas de otras instituciones públicas o privadas para el fortalecimiento del modelo para la gestión de las Capacidades de Contratación de la Universidad. 2. Identificar las necesidades de conocimiento y seleccionar aquellas organizaciones públicas o privadas, dentro del mismo o distinto sector, que han desarrollado prácticas de gestión relacionadas con las necesidades de conocimiento identificadas y que pueden ayudar a la Universidad a encontrar una solución para abordar las barreras que la están inhibiendo de lograr mayores niveles de desempeño. 3. Ejecutar las sesiones de intercambio de conocimiento y mejores prácticas de las entidades públicas o privadas con actores clave de la Universidad.

Título de la consultoría	Breve descripción de las actividades principales
	<p>4. Identificar aquellas prácticas de gestión que son factibles de ser incorporadas en el contexto de la Universidad Nacional para fortalecer sus capacidades institucionales y así lograr los resultados esperados en la intervención.</p>
<p>1.3 Consultoría para Diseñar el Modelo Operativo para la Optimización del Área de Contratación de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Costo estimado: US\$25.000</p>	<p>1. Determinar y revisar aquellos lineamientos normativos que sean relevantes para determinar los requerimientos que deben cumplir la capacidad de Contrataciones para cumplir con sus propósitos misionales.</p> <p>2. Realizar talleres con el grupo de funcionarios clave, así como con el equipo de trabajo conformado para acompañar el proyecto, con el propósito de generar la propuesta de mejora y fortalecimiento de la capacidad de contratación que cierre las brechas identificadas durante la etapa de diagnóstico.</p> <p>3. Documentar la forma en que deberá operar la nueva capacidad de contrataciones, considerando la mejoras, ajustes y arreglos institucionales en los procesos y procedimientos; la estructura organizacional; mecanismos de gestión; y medición, etc, que se requieren para incrementar los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia en la operación de la contratación de la Universidad.</p> <p>4. Identificar alternativas de articulación, puntos de encuentro, mejoras, espacios complementarios y estrategias institucionales de intervención para proponer un plan de prestación efectividad de los servicios de contratación.</p> <p>5. Diseñar un plan de acción identificando recursos, rutas de acción y recomendaciones que permitan materializar la propuesta definida.</p>
<p>1.4 Consultoría para Diseñar un Piloto con intercambio de conocimiento público-privado para la mejora de la capacidad de contratación de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Costo estimado: US\$20.000</p>	<p>1. Revisar las oportunidades de mejora identificadas en la etapa de diseño del nuevo modelo de operación de contrataciones, e identificar aquellas mejoras que puedan ejecutarse en tiempos cortos, con mínima inversión de recursos y que, al implementarse, coadyuven a incrementar los niveles de desempeño de la capacidad de Contratación de la Universidad Nacional.</p> <p>2. Realizar una planeación detallada de la Prueba Piloto en cada uno de sus aspectos clave: (i) objetivos de la prueba piloto; (ii) el diseño de los componentes de la solución a ser implementada (enfoque, herramientas, mecanismos, políticas, procedimientos, etc.) que serán implementados en la prueba piloto?; (iii) procedimientos para el cálculo de los beneficios; (iv) recursos humanos y materiales requeridos; y (v) los productos/</p>

Título de la consultoría	Breve descripción de las actividades principales
	<p>entregables que generará la prueba piloto.</p> <p>3. Ejecutar el piloto durante el tiempo necesario que permita, en un ambiente real, validar el funcionamiento y de la efectividad de las prácticas operativas diseñadas para abordar las acciones rápidas identificadas.</p>
<p>1.5 Consultoría para presentar un Documento de comunicación y diseminación de resultados, así como un taller de cierre sobre el piloto de intervención y sus resultados.</p> <p>Costo estimado: US\$10.000</p>	<p>1. Realizar sesiones de trabajo con los actores fundamentales de la Universidad con el propósito de establecer las lecciones aprendidas y aprendizajes que se derivan de la intervención.</p> <p>2. Documentar los resultados, conclusiones y recomendaciones del piloto de transferencia de conocimiento, así como los resultados en la capacidad de contratación de la Universidad, fundamental para cumplir con las actividades misionales de docencia, investigación y extensión.</p> <p>3. Definir la estrategia de comunicación para socializar y divulgar los resultados obtenidos en términos del diseño del nuevo modelo de gestión para la capacidad de Contratación, así como de los resultados del Piloto.</p>
<p>1.6 Consultoría para presentar un Documento de comunicación y diseminación de resultados, así como un taller de cierre sobre el piloto de intervención y sus resultados.</p> <p>Costo estimado: US\$15.000</p>	<p>1. Determinar la estrategia adecuada para llevar a cabo una intervención preliminar que genere las condiciones necesarias y el ambiente propicio para incorporar las nuevas prácticas operativas derivadas del proceso de fortalecimiento institucional.</p> <p>2. Ejecución de las sesiones de talleres con funcionarios administrativos, profesores y relacionados con la capacidad de contratación de la Universidad.</p> <p>3. Generar un informe de los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de los talleres objeto del programa de gestión del cambio.</p>
<p>Componente 2: Fortalecimiento de capacidades de gestión de la información en el área de contratación</p>	
<p>2.1 Consultoría para elaborar un Diagnóstico de los sistemas de gestión de la información del área de contratación, los requerimientos funcionales de tecnología en dicha área y las necesidades de integración y/o interoperabilidad con otros sistemas de</p>	<p>1. Entregar un documento de diagnóstico de los sistemas de gestión de la información que incluye brechas y oportunidades en el cumplimiento de la labor de apoyo y soporte del área de contratación a las actividades misionales de la Universidad: docencia, investigación y extensión (educación continuada y consultoría).</p> <p>2. Identificar las necesidades de integración e interoperabilidad con otros sistemas estratégicos de la Universidad en el cumplimiento de su misionalidad.</p> <p>3. Identificar los requerimientos funcionales de actualización de tecnología del área de contratación de la Universidad.</p>

Título de la consultoría	Breve descripción de las actividades principales
<p>información estratégicos para la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Costo estimado: US\$85.000</p>	<p>4. Identificar las brechas existentes entre el estado actual de los sistemas de gestión de la información de dicha área y las óptimas que se requieren para soportar las capacidades del área de contratación.</p>

PLAN DE ADQUISICIONES PARA OPERACIONES EJECUTADAS POR EL BID														
País: Colombia							Agencia Ejecutora: BID					UDR:		
Número de Proyecto: CO-T1523						Nombre del Proyecto: Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Universidad Nacional de Colombia								
Período cubierto por el Plan: 24 meses						Monto Total del Proyecto: \$ 200,000								
Componente	Tipo de Adquisición (1) (2)	Tipo de Servicio (1) (2)	Descripción	Costo estimado del contrato (US\$)	Método de Selección (2)	Tipo de Contrato	Fuente de Financiamiento y Porcentaje				Fecha estimada del anuncio de adquisiciones	Fecha estimada del inicio de contrato	Duración estimada del contrato	Comentarios
							INS		Otro Donante Externo					
							Monto	%	Monto	%				
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Consultor Individual (AM-650)	Consultoría 1: Documento de diagnóstico de las capacidades actuales para la contratación en la Universidad Nacional de Colombia.	\$ 25,000	CCI	Suma Alzada	\$ 25,000	100%	\$ -	0%	Julio de 2019	Agosto de 2019	4 meses	
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Consultor Individual (AM-650)	Consultoría 2: Consultoría para desarrollar sesiones de transferencia de conocimiento con actores del sector público/privado para compartir buenas prácticas.	\$ 20,000	CCI	Suma Alzada	\$ 20,000	100%	\$ -	0%	Diciembre de 2019	Enero de 2020	12 meses	
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Consultor Individual (AM-650)	Consultoría 3: Diseño del Modelo Operativo para la Optimización del Area de Contratación.	\$ 25,000	CCI	Suma Alzada	\$ 25,000	100%	\$ -	0%	Marzo de 2020	Abril de 2019	12 meses	
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Consultor Individual (AM-650)	Consultoría 4: Piloto con intercambio de conocimiento público-privado para la mejora de la capacidad de contratación de la Universidad Nacional de Colombia.	\$ 20,000	CCI	Suma Alzada	\$ 20,000	100%	\$ -	0%	Diciembre de 2019	Enero de 2020	12 meses	
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Consultor Individual (AM-650)	Consultoría 5: Documento de presentación, comunicación y disseminación de resultados y taller de cierre sobre el piloto de intervención y sus resultados.	\$ 10,000	CCI	Suma Alzada	\$ 10,000	100%	\$ -	0%	Agosto de 2020	Septiembre 2020	6 meses	
Componente 1	A. Servicio de Consultoría	Firma Consultora (GN-2765)	Consultoría 6: Talleres con los empleados y profesores de la Universidad enfocados en generar un ambiente de motivación, disposición y compromiso para participar en el proceso de fortalecimiento institucional.	\$ 15,000	SCS	Suma Alzada	\$ 15,000	100%	\$ -	0%	Enero de 2020	Febrero de 2020	12 meses	
Componente 2	A. Servicio de Consultoría	Firma Consultora (GN-2765)	Consultoría 7: Documento de diagnóstico de los sistemas de gestión de la información del área de contratación, las necesidades de integración y/o interoperabilidad con otros estratégicos de la Universidad y los requerimientos funcionales de tecnología para el área de Contratación de la Universidad.	\$ 85,000	SCS	Suma Alzada	\$ 85,000	100%	\$ -	0%	Septiembre de 2019	Noviembre de 2019	18 meses	
Preparado por:	Diego Arisi		TOTALES	\$ 200,000			\$ 200,000	100%	\$ -	0%				
(1) Se recomienda el agrupamiento de adquisiciones de naturaleza similar, tales como publicaciones, viajes, etc. Si hubiesen grupos de contratos individuales similares que van a ser ejecutados en distintos periodos, éstos pueden incluirse de forma agrupada bajo un solo rubro, con una explicación en la columna de comentarios indicando el valor promedio individual y el periodo durante el cual serían ejecutados. Por ejemplo: en un proyecto de promoción de exportaciones que incluye viajes para participar en ferias, se incluiría un ítem que diría "Pasajes aéreos Ferias", el valor total estimado en US\$5 mil y una explicación en la columna Comentarios: "Este es un agrupamiento de aproximadamente 4 pasajes para participar en ferias de la región durante el año X y X1".														
(2) (i) Consultor Individual: CCI: Calificación Consultor Individual; SD: Selección Directa o de Fuente Única. Proceso de selección debe ser de acuerdo con la AM-650.														
(2) (ii) Firma Consultora: Según GN-2765-1, Métodos de seleccion para Firmas Consultoras en operaciones ejecutadas por el Banco con: Selección de Fuente Única (SD); Selección Competitivo Simplificado (<250K) (SCS); Seleccion Competitiva Integral (>250K) (SCI); y Convenio Marco - Orden de Tarea (TO). Todos los procesos de selección de firmas consultoras bajo esta política deben utilizar el módulo en Convergencia.														
(2) (iii) Bienes: Según GN-2765-1, par. A.2.2.c: "las adquisiciones de bienes y servicios conexos, salvo cuando tales bienes y servicios sean necesarios para conseguir los objetivos del trabajo operativo que ejecute el Banco y estén incluidos en el contrato de servicios de consultoría y representen menos del 10% del valor de dicho contrato".														