

## **Debate de la gestión para resultados en las organizaciones públicas desde la experiencia de la Universidad de Costa Rica**

**Johanna K. Alarcón Rivera**

### **1. La investigación en función de la mejora organizacional**

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), tiene entre sus antecedentes la necesidad de investigar y estudiar sistemáticamente los problemas nacionales ligados a la administración pública nacional, regional y municipal que para 1972, era una gran necesidad, dado el crecimiento del sector público y ciertas dificultades que se avecinaban a nivel nacional e internacional en términos de riesgos a la institucionalidad y recursos que permitieran su sostenibilidad. Para el país, contar con el análisis de sus distintas problemáticas desde la academia con propuestas de solución desde distintos enfoques y abordajes se convierte en una necesidad real en todo tiempo y contexto.

Por otra parte, la profesionalización del sector público costarricense y las dinámicas de cambio en la relación Estado-Sociedad, requerían de estrategias para su formación acorde a las transformaciones que se generaban constantemente. En este sentido, tal como señala Ulate (2000), en la década de 1970 en el sector público se empleaba el 6 por ciento de los ocupados, mientras que en 1980 alcanzaba el 19 por ciento, por ende, la época anterior representaba una gran expansión gracias a la presencia de empresas estatales.

Ante este contexto, después de varias medidas a nivel de la organización de la UCR y a la vez con respecto al CICAP, el mismo inicia funciones hasta 1976 bajo la dirección de don Armando Arauz Aguilar, exvicepresidente de la República y creador de Código Municipal. Cabe señalar, que don Armando fue un hombre visionario al apuntar a la necesidad de crear a nivel nacional un Centro con tales características y albergado en la academia y de las dimensiones de la UCR, convirtiéndose en la instancia de educación superior que cuenta en su seno diferentes áreas del conocimiento, recursos técnicos y especializados y la generación de conocimiento y su transferencia.

Desde sus inicios, la experiencia del CICAP ha abordado temáticas municipalistas, del ámbito comercial y aduanero, de transformaciones y adaptación de las organizaciones públicas a las necesidades y demandas de la sociedad costarricense, entre otras, que han permitido al Centro mantener una presencia organizacional en el sector público costarricense de gran impacto. Aún después de tantos años, la proyección de este permite la visibilización a nivel local, nacional, regional e internacional, tal cual fue concebido.

Por ende, la misión del CICAP consiste en generar, transferir y difundir conocimiento para mejorar la capacidad de gestión de lo público, mediante la investigación y la acción social, contribuyendo al bienestar general de la sociedad. De esta forma, dicho Centro al constituirse en un Centro de Capacitación e Investigación de la UCR, se enmarca en la estrategia institucional de cara a la sociedad costarricense en sus tres áreas de intervención: la docencia, la investigación y la acción social.

Al ser el CICAP una instancia de la Universidad hacia el estudio de los problemas nacionales, su reflexión y exposición de soluciones, medidas que orientan el quehacer de las organizaciones públicas. De esta forma, la articulación de la investigación con las necesidades de la sociedad costarricense permite el trabajo en áreas del fortalecimiento de las capacidades del sector público.

En términos de investigación, el CICAP de acuerdo con sus datos en investigación muestra que a partir del año 2000 hasta el 2020, concentra un total de 39 proyectos de investigación. Este mismo dato coincide con actividades de difusión tales como: congresos, foros, seminarios, seminario-taller y simposios.

Las áreas de investigación con mayor producción científica en el Centro, en los últimos 30 años, se encuentran en los ámbitos de la Administración pública, el Desarrollo municipal, la Administración aduanera, el Gobierno Abierto y el Empleo público, siendo estas dos últimas de gran auge a nivel nacional como internacional (Montero, 2020).

Para contribuir con la investigación a nivel nacional con respecto a la planificación y gestión financiera de las instituciones de educación superior, el CICAP presenta un proyecto enfocado a la prospectiva, gestión para resultados y presupuesto plurianual conjuntamente con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), que será desarrollado en sus aspectos principales en la presente ponencia.

## **2. Prospectiva, gestión para resultados y presupuestación plurianual**

La planificación y la presupuestación plurianual en su conjunto conforman un instrumento fundamental para lograr la sostenibilidad del servicio público que brinde determinada entidad, por medio de procesos que permitan proyectar los recursos financieros requeridos para un período que trasciende el año calendario, complementando y fortaleciendo así, el principio de anualidad.

El proceso de planificación es un ejercicio de prospección en el que se establece objetivos, acciones y metas que se quieren generar durante un período de tiempo definido, así como, los resultados esperados a largo plazo respectivamente; es decir el escenario futuro que se desea alcanzar.

En ese sentido, la planificación estratégica (PE) conlleva para una organización la definición de los siguientes elementos: propósito, aspiración, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores que se desea alcanzar a mediano y largo plazo.

Otro aspecto relevante para mencionar—como parte del proceso de planificación—, es el Plan Anual Operativo (PAO), es un instrumento formulado en concordancia con el Plan Estratégico Institucional (PEI), en el cual se concretan las políticas institucionales, por medio del establecimiento de objetivos, metas y acciones que se deberán desarrollar durante el período definido para ello.

A su vez, este se vincula con el presupuesto de la organización, con el fin de cumplir con las actividades sustantivas plasmadas en la planificación estratégica. En el PAO se detallan los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para obtener los resultados esperados, asimismo identifica a las personas y unidades ejecutoras responsables de los diferentes programas.

Por su parte, el presupuesto es un instrumento que expone en términos financieros el PAO, por medio de la proyección de ingresos y egresos requeridos para cumplir con los objetivos, las metas y las actividades planificadas por un corto tiempo (un año). Sin embargo, a nivel global, se ha contemplado la necesidad de la aplicación del presupuesto plurianual, el cual comprende un plazo de tres a cinco años, y posee una visión estratégica de la administración de los recursos a mediano plazo.

En virtud de lo anterior, es necesario fortalecer la vinculación del presupuesto con la planificación, a fin de orientar la gestión hacia la obtención de resultados, así como la mejora de la asignación de los recursos, por medio de instrumentos de seguimiento y evaluación de las políticas institucionales.

Los conceptos de presupuestación plurianual y sostenibilidad se han venido utilizando desde hace algún tiempo; no obstante, han cobrado relevancia en el contexto presupuestario actual, al reconocer dichos conceptos, expresamente, mediante la aprobación de la reforma al artículo 176 de la Constitución Política mediante la Ley No. 9696 del año 2019.

En dicha Ley se adiciona un párrafo y se reforma el tercer párrafo de este artículo, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N.º 147 del 7 de agosto de 2019, la cual estipula lo siguiente:

Artículo 176- La gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta (para. 2).

Debido a lo anterior, la Universidad de Costa Rica, como institución de educación superior, debe convertirse en un ejemplo a seguir en el uso de herramientas que permitan la asignación de los recursos bajo criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

### **3. El proceso de planificación y presupuestación plurianual con gestión para resultados y enfoque prospectivo en la Universidad de Costa Rica**

En el marco de lo anterior, el CICAP establece un proyecto de investigación denominado: **El proceso de planificación y presupuestación plurianual con gestión para resultados y enfoque prospectivo en la Universidad de Costa Rica**, conformado por un equipo de expertos acerca de la gestión pública con especialidad en la gestión para resultados y enfoque prospectivo, además de funcionarios públicos de la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), a cargo de las funciones de elaboración de los presupuestos de la organización.

Ambas instancias universitarias buscan conjuntamente el trabajo colaborativo en avanzar en el objetivo estratégico de la actual administración de propiciar la sostenibilidad presupuestaria de la Universidad para el cumplimiento del propósito institucional. Razón por la cual, la Rectoría y la OPLAU, en torno al eje 1 del programa de gobierno del Rector: Una Universidad comprometida con el país y la sociedad, se encuentran trabajando actualmente en el proyecto estratégico hacia la articulación del manejo presupuestario y financiero de la Universidad hacia la gestión por resultados y valor público, mediante el presupuesto plurianual.

Asimismo, el presente proyecto se articula con el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, en el eje 5: Excelencia en la gestión a través del objetivo estratégico 5.1. Fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, transparencia y equilibrio económico; además el objetivo estratégico 5.1.2. Promover acciones tendientes a favorecer la sostenibilidad financiera de la UCR en calidad de universidad pública. Por otra parte, el Plan Estratégico del CICAP establece en su eje estratégico 2. Producir investigación aplicada en el acompañamiento a instituciones, ante lo cual dicha iniciativa de investigación responde.

Dicho proyecto de investigación aplicada buscar incorporar la gestión por resultados y el enfoque prospectivo en la planificación y presupuestación de la Universidad de Costa Rica, partiendo de una revisión de conceptos, teorías y buenas prácticas en este tema, para construir herramientas metodológicas que se adecuen a la realidad de la Universidad y posteriormente llevar a cabo su implementación con las Unidades Ejecutoras.

Es por ello por lo que el objetivo general del proyecto de investigación consiste en desarrollar herramientas metodológicas para el proceso de planificación y presupuestación plurianual coordinados por la OPLAU con gestión para resultados y enfoque prospectivo, con el fin de fortalecer la gestión institucional en materia de planificación y el equilibrio presupuestario de la universidad para el cumplimiento del propósito institucional.

Entre los objetivos específicos se encuentran: identificar conceptos, teorías y buenas prácticas relacionados con los procesos de planificación y presupuestación con gestión para resultados y enfoque prospectivo en la gestión pública; generar herramientas metodológicas para la implementación de la gestión para resultados con enfoque prospectivo en la Universidad de Costa Rica e implementar un plan piloto que permita la validación de las herramientas metodológicas en la Universidad de Costa Rica.

#### **4. Alcances y resultados**

Para presentar los alcances y resultados de la investigación, es importante señalar que existe en la realidad financiera del país con una serie de restricciones derivadas de la ley No.9635 denominada ley de fortalecimiento de las finanzas públicas estableciendo reglas de gestión de las finanzas públicas, con el fin de lograr que la política presupuestaria garantice la sostenibilidad fiscal. Las implicaciones de esta regla fiscal han generado una serie de límites al crecimiento del presupuesto y su ejecución que repercute en inversiones claves que las universidades requieren en momentos específicos para así presentar la educación superior con las condiciones necesarias.

Con respecto al objetivo específico de identificar conceptos, teorías y buenas prácticas relacionados con los procesos de planificación y presupuestación con gestión para resultados y enfoque prospectivo en la gestión pública, los resultados obtenidos para el 2023 se orientan al desarrollo de tres Trabajos Finales de Graduación (TFG), por parte de estudiantes de la carrera de administración pública, además de una serie de charlas y webinar sobre la temática.

Uno de estos trabajos finales de graduación consiste en una práctica dirigida denominada: Propuesta de guía metodológica para la formulación de plurianualidad y sostenibilidad de la UCR, la cual ya se encuentra defendida por parte del Licenciado en administración pública, Jairo Salas Sánchez. Dicha investigación deja plasmada una serie de recomendaciones para mejorar el proceso de planificación y presupuestación universitaria (ver tabla 1), enfocadas hacia mejoras en el establecimiento de objetivos, metas e indicadores por parte de las unidades ejecutoras, procesos de acompañamiento y sensibilización por parte de la OPLAU para el proceso de planificación y presupuestación y sistemas de costos y el uso de herramientas que permitan analizar y justificar el uso de los recursos económicos y financieros.

Este estudio realizado presenta como propuesta un formulario 01 como ficha técnica para la formulación del plan-presupuesto con enfoque de plurianualidad, sostenibilidad y gestión para resultados para las unidades ejecutoras de la UCR (ver tabla 2).

Otra de los trabajos finales de graduación modalidad práctica dirigida que se encuentra en proceso de elaboración por parte de la persona estudiante de Ashly Cordero González, denominada: Diseño de procedimientos de presupuesto plurianual para la UCR, periodo 2023- 2026. Además, se cuenta con un tercer proyecto orientado hacia el análisis de los procesos institucionales de la planificación táctica y operativa, coordinados por la OPLAU durante el periodo 2017-2021 que contribuya a la visión estratégica de la gestión universitaria, elaborado por las personas estudiantes Nicole Cubillo Montoya y Mariana Granados Zúñiga.

Entre los avances generales que se obtienen en los TFG, se cuenta con: a) el marco normativo y conceptual sobre presupuestos públicos y plurianuales, b) identificación de variables macroeconómicas para un análisis de correlación aplicado al presupuesto a la UCR y al crecimiento económico del país, c) identificación del marco normativo vinculable a los procesos de planificación institucional, coordinados desde la OPLAU con una enfoque en la gestión para resultados y d) análisis de datos de los presupuestos históricos de la universidad para la creación de escenarios con el fin de elaborar un procedimiento para la formulación del presupuesto plurianual en inversiones de la UCR.

Algunas de las necesidades que coinciden las investigaciones anteriores indican la mejora de los indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión universitaria y la vinculación del plan-presupuesto y su ejecución, invertir en la sensibilización y capacitación de los funcionarios públicos sobre temas de prospectiva, gestión para resultados y presupuestos plurianuales, y el alinear la planificación estratégica de la educación superior pública en su conjunto para obtener mejores resultados y transparencia del uso de los recursos. Cabe señalar que este consiste un desafío del conglomerado institucional a nivel nacional y local.

Cabe indicar que algunas de las falencias identificadas, hasta el momento, en el TFG culminado acerca de los presupuestos públicos es que se han creado una serie de normas e instrumentos a lo largo del tiempo de forma atomizada y fragmentada sin precisamente conformar un conglomerado jurídico de manera ordenada y sistémica. Lo cual ocasiona que las instituciones públicas, tales como la UCR, deban estar al tanto de ante cualquier normativa que se incorpore por las instancias correspondientes.

Asimismo, la correspondiente vinculación entre los instrumentos de planificación y presupuestación es de carácter necesario para que se puedan gestionar los recursos públicos y sobre todo al tratarse de la gestión para resultados, tal como se presenta en la figura 1 para el caso de la UCR con respecto a los Planes, Programas y Políticas con relación al Proceso Presupuestario Universitario.

Cabe señalar que los principios de plurianualidad y sostenibilidad han sido incorporados desde el 2012 de acuerdo con lo establecido por la Contraloría General de la República (CGR), criterios a considerarse en procesos de planificación prospectiva, gestión para resultados y presupuestos plurianual. Es decir, se encuentran avances importantes a nivel de la organización para la implementación de estos métodos que tal como la Gestión para Resultados (GpRD) que surge a finales del siglo XX son impulsados por instancias tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Para la elaboración de dichas investigaciones se han realizado entrevistas a profundidad con la Jefatura y Subjefatura de la OPLAU y de la sección de presupuesto de dicha oficina. Una vez que se cuenten con los resultados de los TFG, se socializará con el personal de la OPLAU con el fin de incorporar aspectos de mejora y nuevas metodologías para posteriormente implementar en la UCR.

A la vez como todo proceso de mejora y cambio organizacional es clave sensibilización a la comunidad universitaria acerca de los beneficios de la planificación prospectiva, la gestión para resultados y la presupuestación plurianual. No basta tan solo con un cambio de la planificación tradicional a una GpRD, sin considerar a quienes toman las decisiones y actúan cotidianamente en las labores universitarias.

Con respecto al objetivo generar herramientas metodológicas para la implementación de la gestión para resultados con enfoque prospectivo en la Universidad de Costa Rica, se ha avanzado mediante una práctica profesional elaborada por dos personas estudiantes de la Escuela de Administración Pública denominada: Primer borrador de la Metodología para implementar la Gestión para Resultados en el proceso de planificación de la Universidad, se cuenta con una recopilación de antecedentes y marco normativo nacional e institucional para el desarrollo de una planificación para resultados en la UCR. Además de un marco conceptual sobre gestión para resultados, valor público y los pilares para planificación para resultados definidos por MIDEPLAN.

Adicionalmente se cuenta con la conceptualización de herramientas aplicables a la metodología, tales como árbol de problemas y objetivos, cadena de resultados, matriz de marco lógico y construcción de indicadores.

Por otra parte, el equipo de investigación trabajó en la construcción de un taller a la medida para la OPLAU sobre la temática de planificación de largo plazo y la creación de valor público con lo cual participan 23 funcionarios de la OPLAU a lo largo de 13 sesiones con una duración de 57 horas (48 sincrónicas y 9 asincrónicas), con el objetivo de desarrollar competencias y adquirir conocimientos para el diseño e implementación de un manual de planificación institucional basado en gestión para resultados y enfoque prospectivo. En el marco del equipo de investigación se integrarán y analizarán los insumos (de los TFG, del taller y de la práctica profesional) que servirán para el diseño de los manuales.

En cuanto al objetivo de implementar un plan piloto que permita la validación de las herramientas metodológicas en la Universidad de Costa Rica se puede indicar que, con base en lograr los productos de los objetivos anteriores, se confeccionará la elaboración de ruta de implementación del plan piloto.

### **Bibliografía**

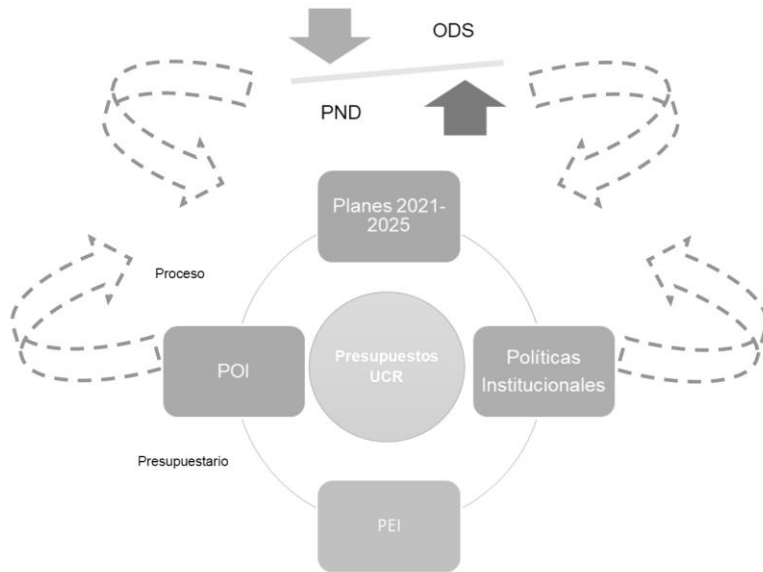
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2019, 07 de agosto). No. 9696. Reforma artículo 176 de la Constitución Política (Principios de sostenibilidad fiscal y plurianualidad). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?para\\_m1=NRM&nValor1=1&nValor2=89352&nValor3=117245&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?para_m1=NRM&nValor1=1&nValor2=89352&nValor3=117245&strTipM=FN)
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. (2021). Plan estratégico (2021-2025). CICAP.
- Salas, J. (2023). Propuesta de guía metodológica para la formulación de plurianualidad y sostenibilidad de la UCR.
- Montero, C. (2020). Proyecto de investigación: Bibliometría: un insumo para la producción científica en administración pública. CICAP.
- Ulate, A. (2000). *Empleo, crecimiento y equidad: Los retos de las reformas económicas de finales del siglo XX en Costa Rica*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Universidad de Costa Rica. (2005). Estatuto orgánico de la Universidad de Costa Rica. [https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto\\_organico.pdf](https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf)
- Universidad de Costa Rica. (2021). Plan Estratégico Institucional. (2021-2025). <https://oplau.ucr.ac.cr/publicaciones/plan-estrategico-institucional/plan-estrategico-institucional-2021-2025>, 26-07-2022.

### **Reseña biográfica**

**Johanna K. Alarcón Rivera.** Es Administradora Pública por la Universidad de Costa Rica y Máster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente por el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Candidata a Doctora en Gobierno y Políticas Públicas por la Universidad de Costa Rica. Es docente e investigadora de la Escuela de Administración Pública e investigadora adscrita al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica. Se interesa por temas públicos, políticos y urbanos a nivel nacional y latinoamericano. Actualmente desarrolla investigaciones sobre cambio institucional y gestión del territorio y a la vez temas de integridad y prevención de la corrupción en la función pública. Además, forma parte de un equipo institucional de investigación sobre la gestión para resultados, presupuesto plurianual y prospectiva en la Universidad de Costa Rica entre el CICAP y la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU). Ha desarrollado proyectos de investigación y capacitación en el campo de las políticas públicas a la Contraloría General de la República, seminarios de postgrado en Evaluación de Impacto con el Programa de Fomento de Capacidades en Evaluación en Centroamérica (FOCEVAL) de la Cooperación Alemana (GIZ) y CICAP. Estuvo a cargo de la Red Institucional de Formación y Evaluación Docente (RIFED), instancia adscrita a la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad de Costa Rica. Dirección postal: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio 2060 San José - Costa Rica. Teléfono (506) 2511-5660, Fax (506) 2234-1767. Email: [johanna.alarcon@ucr.ac.cr](mailto:johanna.alarcon@ucr.ac.cr) Página web. [www.eap.ucr.ac.cr](http://www.eap.ucr.ac.cr) / [www.cicap.ucr.ac.cr](http://www.cicap.ucr.ac.cr)

## Cuadros, tablas y gráficos

**Figura 1. Planes, Programas y Políticas con relación al Proceso Presupuestario de la Universidad de Costa Rica.**



Fuente: Salas, J. (2023).

<b>Tabla 1. Recomendaciones al proceso de planificación y presupuestación universitaria</b>	
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un proceso de revisión y evaluación ex ante de los objetivos, metas e indicadores propuestos por las Unidades Ejecutoras.</li> <li>• Revisar la coherencia entre los objetivos planteados y la realidad institucional, asegurando que estén alineados con la misión, visión y valores de la Universidad de Costa Rica.</li> <li>• Diseñar y difundir una metodología clara y precisa para la construcción de objetivos, metas e indicadores en cada programa (Docencia, Investigación, Acción Social, Vida Estudiantil y Administración).</li> <li>• Proporcionar pautas concretas para la redacción de objetivos, metas e indicadores que sean claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).</li> <li>• Capacitar y brindar asistencia técnica a las Unidades Ejecutoras para facilitar la aplicación de la metodología y garantizar una correcta formulación de objetivos, metas e indicadores.</li> </ul>
<b>Presupuestación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar un sistema de costos que permita recopilar y gestionar la información relacionada con los componentes de costos de cada proyecto de presupuesto, basado en las mejores prácticas en materia de gestión financiera.</li> <li>• Proporcionar a las unidades ejecutoras de un sistema de costos en tiempo real que mejore el uso de los recursos financieros.</li> <li>• Incorporar la utilización de herramientas que mejore la precisión a la hora de generar una justificante de un proyecto de presupuesto, tal como: creación de gráficos en <i>Excel</i> o <i>Power BI</i>.</li> </ul>

Fuente: Salas, J. (2023).

**Tabla 2. Ficha Técnica para la Formulación del Presupuesto****F-01****Universidad de Costa Rica**

<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>Año y Periodo</b>

**Estructura del programa**

<b>1. Resultado:</b>	
<b>2. Instrumentos de Planificación donde se encuentra el resultado:</b>	
<b>3. Nombre del Programa de Presupuesto:</b>	General
	Específico

**Producto Final 1**

<b>4. Producto final (P1):</b>					
<b>5. Objetivos, metas e indicadores del Proyecto de Presupuesto:</b>	Objetivos				
	OBJ1P1:				
	OBJ2P1:				
	OBJ3P1:				
	Metas	% A1	% A2	% A3	% A4
	M1P1:				
	M2P1:				
	M3P1:				
	Indicadores	% A1	% A2	% A3	% A4
	I1P1:				
	I2P1:				
	I3P1:				
	<b>6. Subprogramas:</b>	SP1P1:			
		SP2P1:			
SP3P1:					
<b>7. Actividades:</b>	A1P1:				
	A2P1:				
	A3P1:				
<b>8. Obras:</b>	OBR1P1:				
	OBR2P1:				
	OBR3P1:				
<b>9. Monto de recursos previstos por año:</b>	A1	A2	A3	An	



<b>Producto Final 2</b>					
<b>4. Producto final (P2):</b>					
<b>5. Objetivos, metas e indicadores del Proyecto de Presupuesto:</b>	Objetivos				
	OBJ1P2:				
	OBJ2P2:				
	OBJ3P2:				
	Metas	% A1	% A2	% A3	% A4
	M1P2:				
	M2P2:				
	M3P2:				
	Indicadores	% A1	% A2	% A3	% A4
	I1P2:				
	I2P2:				
I3P2:					
<b>6. Subprogramas:</b>	SP1P2:				
	SP2P2:				
	SP3P2:				
<b>7. Actividades:</b>	A1P2:				
	A2P2:				
	A3P2:				
<b>8. Obras:</b>	OBR1P2:				
	OBR2P2:				
	OBR3P2:				
<b>9. Monto de recursos previstos por año:</b>	A1	A2	A3	An	
<b>Responsable</b>		<b>Autoriza</b>			

% A#: porcentaje de avance o cumplimiento por año  
 Fuente: Salas, J. (2023).