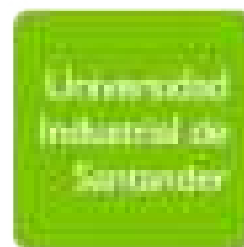




GUÍA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER



PLANEACIÓN
2021



CONTENIDO

Presentación

Base conceptual

Ciclo del proyecto de gestión

Formulación de proyectos de gestión

Ejemplos ilustrativos





Presentación

Esta guía tiene como propósito ser una herramienta que facilite la elaboración de los proyectos del Programa Anual de Gestión de la Universidad, la cual ha surgido como parte del aprendizaje organizativo y lecciones aprendidas buscando la apropiación de los instrumentos de planeación de la Institución.

Esperamos este documento pueda orientar a los gestores de proyectos en las Unidades, así como una mayor probabilidad de logro en la formulación de proyectos, por esta razón contiene ejemplos ilustrativos y ayudas didácticas.





EL PROGRAMA ANUAL DE GESTIÓN SE ESPERA ESTÉ BASADO EN:



PARTICIPACIÓN: Creación y desarrollo de propuestas, planes y proyectos con la colaboración conjunta de las Unidades Académicas Administrativas, el concurso de los diferentes cuerpos colegiados y grupos de interés. Concertar, debatir y tomar decisiones y compromisos conjuntos que contribuyan con el cumplimiento de la misión institucional.



PLANIFICACIÓN. El programa anual de gestión guardará concordancia con los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional, el Presupuesto General de la Universidad y el Plan Operativo Anual de Inversiones.



EFICIENCIA: Los proyectos deberán obtener óptimos resultados con el uso racional de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.



BIEN COMÚN: Los planes y proyectos de gestión buscan generar un impacto local o institucional por encima del beneficio particular.



TRANSPARENCIA: El proceso y los resultados de los proyectos se presentarán de manera clara, periódica y oportuna y se mantendrá a disposición de los grupos de interés la información de manera pública.



AUTOCONTROL: Cada unidad es responsable del manejo de los recursos que tiene a disposición para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el marco del programa anual de gestión.





1. Base conceptual

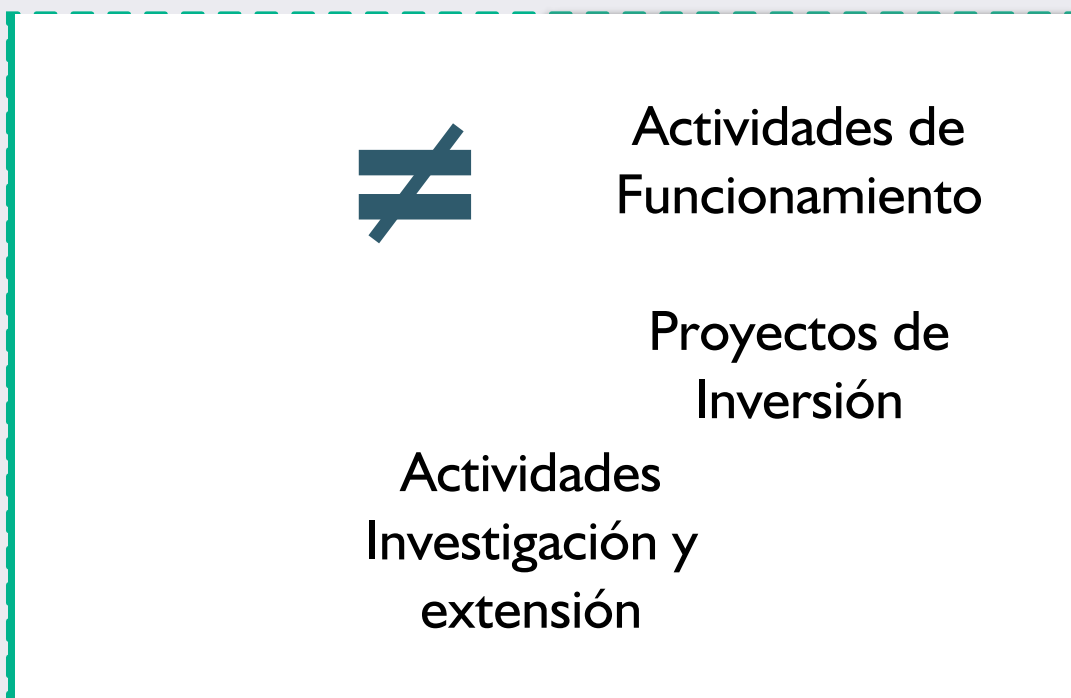
Las UAA llevan a cabo trabajos con el propósito de cumplir sus funciones misionales. El trabajo se realiza por medio de su operación habitual y a través de proyectos los cuales deben ser planificados, ejecutados, supervisados y controlados.

La planeación de la Unidad involucra la concepción y organización de varios esfuerzos en términos de actividades de funcionamiento, de investigación y extensión, de calidad, desarrollo de proyectos de inversión y proyectos de gestión, estos últimos son el objeto de interés de esta guía. Pueden existir diferentes configuraciones de estos elementos de acuerdo a cada unidad, como se observa en la fig. 1

- Proyecto: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”
- Operación: “Son esfuerzos permanentes que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas...”

Fuente: Guía del PMBOK

Figura 1: Modelos de gestión Unidad.





Teniendo en cuenta el accionar de las Unidades, el objeto de esta guía se concentra en los *proyectos de gestión* los cuales a su vez conforman el *Programa Anual de Gestión (PAG)*.

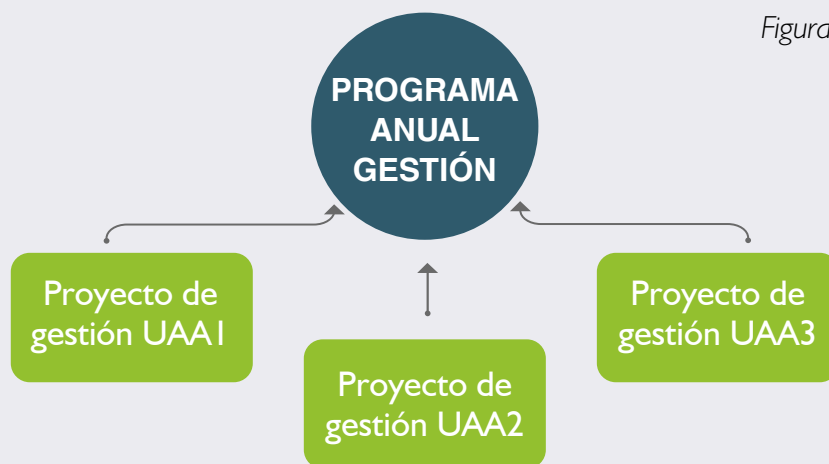


Figura 2. Conformación del PAG

• **¿Qué es el Programa Anual de Gestión (PAG)?**

En el marco institucional, el programa anual de gestión es el conjunto de compromisos que la Universidad establece para la vigencia de un año, con el fin de dar cabal cumplimiento a objetivos misionales de la institución y al plan de desarrollo institucional. (Acuerdo N° 032 de Julio 8 de 2002 del Consejo Superior).

• **¿Qué es un proyecto de gestión de la UAA?**

Son aquellos denominados incrementales o de mejora continua y de innovación, de ruptura o de pensamiento lateral, en los cuales la aplicación de nuevas tecnologías y de creatividad de la organización permite mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos propios de las UAA.

(Acuerdo N° 032 de julio 8 de 2002 del Consejo Superior).





Algunos ejemplos de tipos de proyectos que podrían ser parte del Programa Anual de Gestión son:

TIPOS

Formación:

Creación o extensión de programas académicos, Reforma o modificación de plan de estudios de programas académicos, Acreditación o renovación de la acreditación de programas, Implementación de TIC como apoyo a la docencia, Acompañamiento estudiantil (deserción, repitencia, sobrepermanencia), Creación de herramientas y material pedagógico.

Investigación:

Fomento a la creación y fortalecimiento de grupos y centros, Fomento a la creación y desarrollo de redes de investigación, Creación o fortalecimiento semilleros de investigación, Fomento a la productividad académica.

Extensión:

Creación de programas de educación no formal o continuada, Creación de propuestas para asesorías y consultorías, Acreditación de pruebas de laboratorio, Fomento para el emprendimiento, Articulación docencia-investigación-extensión, Organización y participación en extensión.

Apoyo a las funciones misionales:

Seguimiento y cooperación con egresados, Movilidad nacional e internacional, Formación y capacitación, Bienestar (Atención, prevención y promoción), Gestión Cultural, Gestión Administrativa (Ambiental, SST, mejoramientos de procesos, capacidad administrativa)





2. Ciclo del proyecto de gestión

Mediante cuatro etapas se desarrollan los proyectos de gestión en las UAA como se presenta a continuación:

Fig 3. Ciclo del proyecto del Programa Anual de Gestión



I. Identificación y estructuración del proyecto:

Las unidades pueden identificar y definir sus proyectos para dar respuesta a: planes de mejoramiento de la acreditación de los programas académicos y de la institución, auditorías, requisitos legales, entre otros. La estructuración comprende utilizar diferentes tipos de herramientas y análisis con el fin de traducir las ideas de proyecto en un esquema claro y preciso.

II. Formulación y registro del proyecto:

Una vez concebida y estructurada la idea del proyecto, se deben documentar los aspectos del alcance, tiempo y presupuesto del mismo.

III. Ejecución:

Durante el año la Unidad se encarga de llevar a cabo las actividades, cumplir los tiempos, y ejecutar el presupuesto programado.

IV. Seguimiento y control:

De manera continua el equipo de proyecto monitorea, analiza y regula el progreso o avance de las actividades, controla el presupuesto y verifica el alcance con fin de cumplir con el objetivo del proyecto.





3. Formulación de proyectos de gestión

Para cada elemento del proyecto se consideran las siguientes definiciones:

1. Nombre del proyecto: Enunciado que proporciona una idea clara y concisa de qué se trata el proyecto.

Ejemplos: Diseño de un programa de emprendimiento para estudiantes del programa académico XYZ o Sistema de gestión de seguridad de la información en la UIS.

2. Propósito: *¿Para qué hacemos el proyecto?*

Corresponde a la alineación con los enfoques del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.

El proyecto deberá estar enmarcado en alguno de los seis enfoques definidos: Formación integral e innovación pedagógica, Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales, Cohesión social y construcción de comunidad, Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales, Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir, Gestión Universitaria para la excelencia académica.

3. Descripción: Proporciona contexto y amplía la información contenida en el nombre del proyecto, se deben incluir los siguientes elementos:

- Si el proyecto proviene de una fase anterior describir los avances realizados o logros obtenidos.
- Mencionar la dependencia o relación con otros proyectos.
- Describir las etapas para desarrollar el proyecto.
- Definir el área de influencia del proyecto, por ejemplo: el programa académico, la escuela o unidad, la facultad o la institución.
- Mencionar la población objetivo: ¿Cuáles son los grupos beneficiarios con el resultado del proyecto?
- Definir el alcance, lo que incluye y no incluye el proyecto, así como las limitaciones o restricciones.
- Hacer mención a los riesgos asociados al proyecto.



**4. Objetivo:** *¿Qué se va a hacer?*

Es una declaración del compromiso que adquiere la unidad. Algunas recomendaciones a tener en cuenta para su redacción:

El objetivo inicia con un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Diseñar, Implementar, Aumentar, Disminuir.

El objetivo del proyecto es diferente del objetivo del producto. Por ejemplo: El objetivo de un proyecto es: Elaborar el Programa Educativo de la Maestría X y el objetivo del producto del proyecto es: Formar profesionales...

Para el caso de proyectos se recomienda evitar el uso de verbos que no implican un cambio de estado tales como: Fortalecer, Apoyar, Facilitar, Contribuir, Propender, Gestionar.

5. UAA responsable / corresponsable: Unidad(es) responsable(s) de la dirección del proyecto con capacidad gerencial de plantear y ejecutar proyectos.

6. Duración: Teniendo en cuenta que la planificación es anual la duración corresponderá a un (1) año. En el caso de proyectos que por su complejidad duren más de un año se deben incluir en el sistema de información por fases.

7. Tipo de proyecto: Por defecto señalar el tipo de: Mejoramiento de Gestión

8. Porcentaje asignado al proyecto: Se deben contemplar todos los proyectos formulados por la unidad. A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos:





Ejemplo: Una UAA tiene seis (6) proyectos clasificados y ponderados según la siguiente tabla:

Estructura PDI 2019-2030		%proyecto en el subprograma	% subprograma en el programa	%programa en la dimensión	%enfoque	Peso del proyecto
Caso A: 2 proyectos en un mismo subprograma	Enfoque 1. Formación integral e innovación pedagógica				50%	
	Programa: 1.1 Modelo Pedagógico			100%		
	Subprograma: 1.1.1 Desarrollo y Gestión Curricular		100%			
	Proyecto A	60%				30%
	Proyecto B	40%				20%
	Total Proyectos	100%				
	Total Subprogramas		100%			
	Total programas			100%		
Caso B: 2 proyectos en un diferente subprograma mismo programa	Enfoque 4. Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales				15%	
	Programa: 4.3 Egresados			100%		
	Subprograma: 4.3.1 Seguimiento a egresados		35%			
	Proyecto C	100%				5%
	Total Proyectos	100%				
	Subprograma: 4.3.2 Relación con egresados		65%			
Proyecto D	100%				10%	
	Total Proyectos	100%				
	Total Subprograma		100%			
	Total programa			100%		
Caso C: 2 proyectos en un diferente subprograma diferente programa y mismo enfoque	Enfoque 5. Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir				35%	
	Programa: 5.1 Extensión para la vinculación empresa, estado, sociedad			55%		
	Subprograma: 5.1.1 Articulación con la sociedad		100%			
	Proyecto E	100%				19%
	Total Proyectos	100%				
	Total Subprograma		100%			
	Programa: 5.2 Emprendimiento			45%		
Subprograma: 5.2.1 Emprendimiento		100%				
Proyecto F	100%				16%	
	Total Proyectos	100%				
	Total Subprograma		100%			
	Total programa			100%		
	Total Enfoques				100%	100%

La evaluación global de cada proyecto se multiplica por el peso del proyecto para obtener el valor total de calificación del programa de gestión de la Unidad.

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

El peso del proyecto B respecto al total de proyectos formulados por la unidad se calcularía así:
 $80\% \times 100\% \times 100\% \times 40\% = 32\%$

Estos pesos los calcula el sistema automáticamente para la etapa de evaluación.

Se debe tener claridad de la ponderación de todos sus proyectos antes de ingresar al sistema de información.





9. Indicadores: Son expresiones cuantitativas que permiten medir el cumplimiento del objetivo o compromiso propuesto en el proyecto, por tanto los indicadores deben ser coherentes y pertinentes con el objetivo planteado. Para cada uno se debe determinar los siguientes componentes básicos:

Definición o nombre del indicador: Expresión precisa y concreta del objeto de medición, por ejemplo: Porcentaje de deserción estudiantil, Número de profesores visitantes extranjeros, Promedio anual de accidentes laborales, Tiempo promedio de respuesta a solicitudes, Tasa de variación anual en la movilidad de estudiantes o Porcentaje de asignaturas implementadas en Moodle / total asignaturas.

Para algunos casos, se puede asociar como indicador los entregables del proyecto: por ejemplo: Documento de requerimientos presentado al Consejo, documento de metodología diseñado.

Unidad con la que se mide el indicador: Unidad, porcentaje, metros cuadrados.

Estado o valor inicial: Establecer el punto de referencia o línea base para comparar el avance con la meta en un momento dado del año.

Meta: Determinar el valor esperado al culminar el proyecto o fase (para el caso de proyectos mayores de un año) de acuerdo a lo que la unidad puede comprometerse teniendo en cuenta los recursos humanos, tecnológicos y presupuestales disponibles.

10. Cronograma: *¿Cuándo se hará el proyecto?*

Se requiere definir y programar de manera ordenada las actividades y su duración.

Actividades: Identificar y describir las acciones específicas necesarias para cumplir las metas y el objetivo del proyecto. Se recomienda que las actividades no sean tan generales como etapas, ni tan desagregadas como tareas puntuales. Por ejemplo: Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual de la participación en redes de colaboración en la UIS.





Porcentaje de ejecución del proyecto: Asignar a cada actividad un valor o peso por medio de un porcentaje (%) de manera que el total sume 100%. Este porcentaje ayuda a evaluar el avance del proyecto en cualquier momento del año.

Fechas de inicio y terminación: Estimar la duración de las actividades estableciendo aproximadamente los periodos de tiempo requeridos para finalizar cada una.

Responsable por actividad: Determinar el miembro del equipo de la UAA que será responsable de asegurar el cumplimiento de la actividad asignada.

11. Presupuesto total del proyecto: *¿Cuánto se prevé costará el proyecto?* Valor de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades y ejecutar el proyecto.

Fondo presupuestal: Definir el(los) fondo(s) por el cual se financiará el proyecto. Sólo se podrá programar los fondos que están bajo responsabilidad del ordenador de gasto que formula el proyecto.

Código del (los) fondo(s): corresponde al código que identifica el fondo definido.

Valor: Incluir el monto en miles de pesos del fondo seleccionado.

Con el fin de evitar duplicidad en la elaboración del presupuesto de cada fondo, en el proyecto sólo se deben asociar aquellos rubros adicionales en que se deba incurrir para el desarrollo del proyecto, es decir, los que no estén cubiertos por el funcionamiento de la unidad. Por ejemplo no se incluyen rubros como servicios personales docentes.

Programación del presupuesto del proyecto: Asociar los rubros de ingresos y gastos que se deben incurrir para el desarrollo del proyecto en la vigencia. El total de los rubros de ingresos y gastos por fondo, deberán sumar el mismo valor. Para identificar los rubros y su código se recomienda consultar el Manual de Cuentas Presupuestales.





Detalle mensual: Especificar por cada rubro los meses en los cuales se dará el ingreso del dinero así como las erogaciones para el desarrollo del proyecto. Esto con el fin cargar el presupuesto adicional del proyecto al Sistema de Información Financiero.

Para los proyectos en los que haya personal asociado se pueden presentar dos (2) casos posibles

1. Para proyectos desarrollados por personal contratado en 2021 ya sea por planta, provisional o temporal. NO se debe incluir este valor en el proyecto.

2. Si se requiere personal adicional para el proyecto, se deberá programar como honorarios cuando se financie por fondo de rentas especiales.

CONSIDERACIONES GENERALES

La redacción de los proyectos debe ser comprensible para cualquier lector externo al equipo de trabajo o a la unidad disciplinar. *Por ejemplo:* Si se utilizan siglas estas deben ser desagregadas la primera vez que se use en el documento.

El alcance propuesto se debe limitar a lo que dependa de la unidad considerando las restricciones o limitaciones tanto internas como externas a un proyecto que pueden afectar su desempeño.





4. Ejemplos ilustrativos

El propósito de esta sección es orientar y presentar a los formuladores de las UAA algunos ejemplos completos para redactar los componentes del proyecto.

En la documentación de apoyo de la página web: uis.edu.co/planeacionUIS, se pueden descargar las plantillas para la formulación de proyectos

Se encuentra también disponible una plantilla predeterminada para los proyectos de tipo académico:



- Reforma curricular
- Creación de propuesta de intención
- Autoevaluación de programas académicos



EJEMPLO 1

1. Nombre del proyecto: Reforma curricular del programa XYZ

2. Propósito:

Enfoque: Formación integral e innovación pedagógica

Programa: Modelo pedagógico

Subprograma: Desarrollo y Gestión Curricular

3. Descripción: Se ha planteado la reforma del currículo del programa XYZ debido a la necesidad de ajustar los propósitos de formación, modalidad (distancia, presencial, etc.), el perfil profesional y las competencias de egreso de los estudiantes teniendo en cuenta las exigencias del entorno nacional e internacional.

El marco de trabajo contempla tres etapas: 1) Análisis y evaluación curricular del programa fundamentado en un diagnóstico que contemple: el estado de formación en el área del programa en el ámbito regional, nacional e internacional, las necesidades de la región y el país, pertinencia y oportunidades potenciales de desempeño, entre otros. 2) Elaboración de la nueva propuesta curricular y 3) Actualización del proyecto educativo del programa.

I Basados en algunos proyectos de gestión formulados por las UAA





En este proceso participará la comunidad del programa: estudiantes, profesores, egresados, empleadores y otras autoridades educativas nacionales e institucionales que se consideren pertinentes.

Objetivo: Rediseñar la propuesta curricular del programa XYZ con el fin de lograr su aprobación en el Consejo Académico

Unidad responsable: Escuela ABC

Duración: 1 año

Tipo de Proyecto: Mejoramiento de la gestión

Porcentaje asignado: 100% (Hay un sólo proyecto en el subprograma, le corresponde 100%)

Indicadores

Definición indicador	Unidad de medida	Valor inicial	Meta
Documento de propuesta curricular	Unidad	0	1
Proyecto educativo del programa presentado al Consejo Académico	Unidad	0	1





<i>Descripción de las actividades</i>	<i>Porcentaje de ejecución del proyecto</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Responsable</i>
Actualizar el diagnóstico del estado y tendencias de la formación del área del programa a nivel nacional e internacional	5%	15/01/2022	15/02/2022	Profesional de Escuela
Sustentar la fundamentación teórica del programa describiendo el marco teórico en la que se fundamenta la propuesta curricular	10%	16/02/2022	16/03/2022	Director de escuela
Plantear la propuesta curricular (el objeto del conocimiento, los propósitos generales, el perfil de egreso, los resultados de aprendizaje, el plan de estudios, el componente pedagógico,	10%	16/03/2022	16/04/2022	Director de escuela
Definir el plan de transición	10%	17/04/2022	2/05/2022	Director de escuela
Construir el PEP y desarrollar el estudio financiero del programa (este último si se requiere)	25%	3/05/2022	2/07/2022	Director de escuela
Presentar el PEP al Consejo de Escuela, de Programas o de Sede para estudio y realizar ajustes según observaciones	10%	3/07/2022	24/07/2022	Director de escuela
Presentar el PEP al Consejo de Facultad o de Instituto para estudio y realizar ajustes según observaciones	10%	28/07/2022	15/08/2022	Director de escuela
Entregar el proyecto educativo a Planeación para su revisión por las instancias pertinentes	10%	20/08/2022	20/09/2022	Director de escuela
Realizar ajustes al PEP y entregarlo a Planeación para estudio en el Consejo Académico	10%	1/10/2022	15/10/2022	Director de escuela

Presupuesto total del proyecto: 0 (miles de pesos)





EJEMPLO 2

1. Nombre del proyecto:

Planeación y Gestión, Fase 3

Implementación del Modelo Integrado de

2. Propósito:

Enfoque PDI: 6. Gestión universitaria para la excelencia académica

Programa: 6.2 Gestión institucional

Subprograma: 6.2.2 Mejoramiento de procesos

3. Descripción:

La Universidad Industrial de Santander con la convicción de continuar honrando la responsabilidad social que la identifica y de consolidar aún más la cultura de calidad en cumplimiento de las funciones sustantivas que le son inherentes ve con buenos argumentos la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión adaptándolo a la dinámica institucional, para lo cual se ha venido trabajado junto con la Comunidad Universitaria a través de actividades como las que se relacionan a continuación:

En el año 2017 se aplicó por primera vez el FURAG, en el año 2018 se socializó el alcance del Nuevo Modelo de Planeación y Gestión a Jefes y Profesionales de apoyo y con apoyo de un consultor se realizó autodiagnóstico por cada una de las 7 dimensiones del modelo, quedando como evidencia un documento por cada una. Posteriormente se revisó el decreto 612 de 2018, se identificaron las unidades responsables de cada plan y se definió la estrategia para su cumplimiento. Se publican entonces en la página web de la Universidad los planes mencionados en el decreto, luego de un análisis y consenso con las unidades responsables y en 2019 se formulan proyectos relacionados con cada uno de estos planes. A fin de iniciar formalmente la implementación del MIPG en agosto 24 de 2019 el Consejo Superior crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Universidad Industrial de Santander según el acuerdo 034. Durante el año 2020 se revisan los nuevos lineamientos del DAFFP para la implementación de MIPG y se identifican las brechas a partir de los resultados de FURAG 2019 y la evaluación independiente de control interno para plantear un plan de acción a fin de continuar con la implementación del modelo.





Durante el año 2021 se hace necesario aplicar nuevamente los autodiagnósticos por dimensión y plantear un nuevo plan de acción a fin de continuar con la implementación del modelo.

Riesgos:

Dependencia directa con otras unidades para la ejecución de las acciones planteadas.

Objetivo: Realizar los autodiagnósticos de MIPG respecto a la versión 3 de MIPG y elaborar un plan de acción para continuar con la implementación del modelo en la Universidad Industrial de Santander

Unidad(es) responsable(s): Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa.

Duración: 1 año

Tipo de Proyecto: Mejoramiento de la gestión

Porcentaje asignado: 40% (Hay un total de 2 proyectos en el subprograma, el otro proyecto esta ponderado con 60%)





Indicadores

<i>Definición indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Valor inicial</i>	<i>Meta</i>
Número de autodiagnósticos realizados	Unidad	0	4
Plan de acción formulado	Unidad	0	1

Cronograma

<i>Descripción de las actividades</i>	<i>Porcentaje de ejecución del proyecto</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Responsable</i>
Identificación de las unidades responsables teniendo en cuenta los autodiagnósticos	10%	1/02/2021	30/07/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa
Socialización de los fundamentos de MIPG	10%	1/07/2021	15/12/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa
Acompañamiento a las Unidades en la aplicación de los autodiagnósticos seleccionados	25%	4/05/2021	30/07/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa
Acompañamiento a la formulación del plan de acción por cada autodiagnóstico realizado	15%	30/07/2021	30/08/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa
Consolidación del plan de acción institucional	25%	30/08/2021	29/11/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa
Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas de corto plazo en el plan de trabajo para la implementación de MIPG	15%	29/09/2021	15/12/2021	Profesionales Planeación, Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y Vicerrectoría Administrativa

Presupuesto total del proyecto: 2500 (miles de pesos)





Presupuesto total del proyecto: 2500 (miles de pesos)

Fondo presupuestal	Código del fondo	Valor (miles de pesos)
Fondo especial	7091	2500

Programación del presupuesto para 1 año

Año 2022	Ingresos		Gastos		Inversión	
	Rubro	Valor (miles de pesos)	Rubro	Valor (miles de pesos)	Rubro	Valor (miles de pesos)
	22201020 Recursos de balance - saldo fiscal	\$ 2.500	51201020 Honorarios profesionales	\$ 2.500		

Detalle mensual

Rubro : 22201020				Rubro : 51201020			
Mes	Valor	Mes	Valor	Mes	Valor	Mes	Valor
Enero	2500	Julio	0	Enero	0	Julio	0
Febrero	0	Agosto	0	Febrero	0	Agosto	2500
Marzo	0	Septiembre	0	Marzo	0	Septiembre	0
Abril	0	Octubre	0	Abril	0	Octubre	0
Mayo	0	Noviembre	0	Mayo	0	Noviembre	0
Junio	0	Diciembre	0	Junio	0	Diciembre	0
Total= \$ 2.500				Total= \$ 500			

