

## CAPITULO IV

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL (B.S.C.)

En el capítulo anterior realizamos el enfoque estratégico, dentro del cual pudimos observar que el Balanced Scorecard integra los medidores financieros con medidores de procesos internos, de aprendizaje e innovación y de clientes, los mismos que se complementan para lograr un crecimiento integro de toda organización y a partir de los cuales determinamos nuestros objetivos estratégicos; en el presente capítulo estableceremos las medidas, metas y medios para dichos objetivos estratégicos.

#### 4.1 MEDIDAS

Dentro de lo que son las medidas, estableceremos los, KPI's, definición operativa, frecuencia de revisión, fuente de captura de datos y los niveles Base.

**KPI's.-** Se refiere al nombre del KPI (key performance indicator o indicador clave de desempeño) que medirá y garantizará el logro de los objetivos estratégicos de la Organización.

**Definición Operativa.-** Se refiere a la descripción detallada del KPI, incluyendo su fórmula de captura y su alcance. Por ejemplo, tiempo de ciclo puerta a puerta, se refiere al tiempo acumulado de las tareas medidas en horas (fórmula), desde la orden de producción, hasta puesto el producto en bodega del cliente (alcance) .

**Frecuencia de Revisión.-** Se refiere a la frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, etc. Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino de toma de decisiones con la información.

**Fuente de Captura de Datos.-** Se refiere a las fuentes de captura de datos que se tendrán para cada uno de los KPI. Estas pueden ser un software existente, una base de datos, un documento, un registro, etc.

**Niveles Base.-** Se refiere al nivel de desempeño actual del KPI o también denominado nivel base o de arranque (último dato que se posee del KPI). Necesitamos estos niveles para la mejor definición de metas y para determinar los semáforos y para la gestión de la ejecución. En el caso que no exista un último dato, por que el KPI es nuevo se debe generar este dato lo antes posible.

#### 4.1.1 DEFINICIÓN DE MEDIDAS

##### 4.1.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
Formación Perfeccionamiento Especialización	Cubrir eficientemente los requerimientos educativos para el personal de la FAE.	1 Contar con un Sistema de Educación Virtual que responda a las necesidades educativas de la FAE	Incremento de alumnos.	(alumnos nuevos/ alumnos antiguas)*100	Anual	Plan Operativo Anual	0%
Capacitación	Desarrollar competencias distintivas que permitan un mejor desempeño del personal en las actividades que realiza.		Incremento de oferta académica.	(cursos nuevos desarrollados/ cursos programados)* 100	Anual	Plan Operativo Anual	2
Enfoque financiero	Eficiencia en el manejo financiero.	2 Administrar eficientemente el presupuesto.	Cumplimiento de presupuesto.	(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planificado)* 100	2 meses	Plan Operativo Anual	0%

#### 4.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ALUMNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
Calidad	Proporcionar un aprendizaje óptimo.	3 Garantizar un servicio que cubra las necesidades y expectativas de los alumnos.	Porcentaje de quejas generadas por los usuarios	Número de quejas / número de alumnos	Anual	Encuestas usuarios Buzón de sugerencias	68%
Funcionabilidad	Entregar una plataforma virtual amigable.	4 Promover el uso de SEV con la participación activa del alumno y el tutor.	Numero de errores funcionales por curso	X=1, 2,3,.....	6 meses	Plataforma Virtual	0
Tiempo	Brindar respuestas oportunas a las inquietudes de los alumnos.	5 Incrementar la percepción del cliente en los tiempos de respuestas a inquietudes.	Tiempo promedio de respuesta	tiempo real de respuestas/ tiempo ideal de respuesta	3 meses	Informes Anuales de actividades realizadas	72 horas
Imagen	Ser reconocidos como sistema educativo de calidad que responde adecuadamente a las necesidades de la FAE.	6 Posicionar al SEV como sistema educativo que entrega profesionales altamente competitivos.	Nivel de aceptabilidad hacia el SEV	Media ponderada	Anual	Encuestas usuarios	0%

**4.1.1.3 PROPUESTA DE VALOR EN LOS PROCESOS INTERNOS**

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
Enfoque al cliente	Eficiencia en las relaciones con el cliente	7 Mejorar los procesos académicos, administrativos y operativos del SEV.	Numero de procesos mejorados	X= 1, 2, 3.... Numero de procesos mejorados	6 meses	Manual e procesos	0
Procesos operativos	Eficiencia en las operaciones: calidad, costo y tiempo						
Redes de cooperación	Fortalecer relaciones con aliados estratégicos.	8 Desarrollar redes de cooperación con aliados estratégicos.	Numero de alianzas realizadas	X= 1, 2, 3.... Numero de alianzas realizadas	6 meses	Documentos o convenios escritos de las alianzas	0

#### 4.1.1.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
Cultura	Crear una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros del SEV.	9 Desarrollar una cultura de gestión.	Numero de eventos orientados al crecimiento de la cultura I	X= 1, 2, 3.... Numero de eventos orientados al fortalecimiento de la cultura organizacional	Anual	POA	0
Talento Humano	Proporcionar capacitaciones constantes, tanto al personal de tutores como al personal interno.	10 Mejorar las competencias y el desempeño del personal involucrado con el SEV	Numero de capacitaciones dictados al año	X= 1, 2,3.... Numero de capacitaciones dictados al año	Anual	POA	3
Capital de información (sistemas, redes e infraestructura)	Proporcionar infraestructura y aplicaciones tecnológicas estratégicas para complementar el capital humano	11 Contar con infraestructura y soluciones que soporten las estrategias y la toma de decisiones	Numero de mejoras implantadas	X= 1, 2,3.... Numero de mejoras implantadas	Anual	POA	0

## 4.2 METAS

Dentro de las metas se especifica las metas a alcanzar cada año hasta alcanzar la meta final deseada, también se especifican los rangos en los cuales se encenderán los semáforos de cada meta y además el responsable de conseguir cada meta.

### 4.2.1 DEFINICIÓN DE METAS

#### 4.2.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			METAS						
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Meta Dic. 2009	Meta Dic. 2010	Meta Dic. 2011	Variaciones			Responsable de Meta

Formación Perfeccionamiento Especialización	Cubrir eficientemente los requerimientos educativos para el personal de la FAE.	1	50%	50%	50%	= 20%	"=" 30% al 40%	= 50%	Mayo. Esparza
Capacitación	Desarrollar competencias distintivas que permitan un mejor desempeño del personal en las actividades que realiza.		3	3	3	= 1	"=" 2	= 3	
Enfoque financiero	Eficiencia en el manejo financiero.	2	95%	95%	95%	< 50%	"=" 51% al 94%	= 95%	Mayo. Esparza

### 4.2.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ALUMNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			METAS					Variaciones	Responsable de Meta
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicas	Meta Dic. 2009	Meta Dic. 2010	Meta Dic. 2011				

Calidad	Proporcionar un aprendizaje óptimo.	3.- Garantizar un servicio que cubras las necesidades y expectativas de los alumnos.	50%	40%	30%	= 68	"=" 67% al 20%	= 20%	Ser. Padilla E.
Funcionabilidad	Entregar una plataforma virtual amigable.	4.- Promover el uso de SEV con la participación activa del alumno y el tutor.	10	10	10	= 14	"=" 11 A 13	= 10	Serp. Miño M
Tiempo	Brindar respuestas oportunas a las inquietudes de los alumnos.	5.- Incrementar la percepción del cliente en los tiempos de respuestas a inquietudes.	24 horas	24 horas	24 horas	= 72 horas	"=" 71 a 25 horas	= 24 horas	Serp. Padilla E.
Imagen	Ser reconocidos como sistema educativo de calidad que responde adecuadamente a las necesidades de la FAE.	6.- Posicionar al SEV como sistema educativo que entrega profesionales altamente competitivos.	50%	60%	70%	< 50%	"=" 50 Al 60	= 60	Mayo. Esparza

### 4.2.1.3 PROPUESTA DE VALOR EN LOS PROCESOS INTERNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			METAS					Responsable de Meta	
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicas	Meta Dic. 2009	Meta Dic. 2010	Meta Dic. 2011	Variaciones			
Enfoque al cliente	Eficiencia en las relaciones con el cliente	7 Mejorar los procesos académicos, administrativos y operativos del SEV.	1	1	1	< 1	"=" 1 A 3	= 4	Tnte. Zambrano
Procesos operativos	Eficiencia en las operaciones: calidad, costo y tiempo								
Redes de cooperación	Fortalecer relaciones con aliados estratégicos.	8 Desarrollar redes de cooperación con aliados estratégicos.	1	1	1	< 1	"=" 1 A 3	= 4	Mayo. Esparza

#### 4.2.1.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			METAS						
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicas	Meta Dic. 2009	Meta Dic. 2010	Meta Dic. 2011	Variaciones			Responsable de Meta
Cultura	Crear una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros del SEV.	9 Desarrollar una cultura de gestión.	2	2	2	< 2	"=" 2 a 7	= 8	Mayo. Esparza
Talento Humano	Proporcionar capacitaciones constantes, tanto al personal de tutores como al personal interno.	10 Mejorar las competencias y el desempeño del personal involucrado con el SEV	4	4	4	< 5	"=" 5 a 19	= 20	Tnte. Zambrano
Capital de información (sistemas, redes e infraestructura)	Proporcionar infraestructura y aplicaciones tecnológicas estratégicas para complementar el capital humano	11 Contar con infraestructura y soluciones que soporten las estrategias y la toma de decisiones	1	-	1	< 1	"=" 1 a 2	= 3	Tnte. Zambrano

### 4.3 MEDIOS

Se refiere a cómo se pretenden lograr las metas. Estos cómo, son estrategias, proyectos o planes de acción y deben estar en función del logro de la meta. Un mismo proyecto ó medio puede impulsar varias metas.

También se definen los responsables de la ejecución de los medios o planes de acción, las fechas de inicio y finalización y los recursos para cumplir las metas.

#### 4.3.1 DEFINICIÓN DE MEDIOS

##### 4.3.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
Formación Perfeccionamiento Especialización	Cubrir eficientemente los requerimientos educativos para el personal de la FAE.	1 Contar con un Sistema de Educación Virtual que responda a las necesidades educativas de la FAE	Estudio de necesidades educativas de la FAE	Mayo. Esparza J.	Enero-09	Junio -09	Personal Equipos Infraestructura
Capacitación	Desarrollar competencias distintivas que permitan un mejor desempeño del personal en las actividades que realiza.		Desarrollar nuevas ofertas de servicios virtuales	Tnte. Zambrano	Enero-09	Diciembre-11	Personal Equipos Infraestructura
Enfoque financiero	Eficiencia en el manejo financiero.	2 Administrar eficientemente el presupuesto.	Control de ejecución de presupuesto	Tnte. Zambrano	Enero - 09	Enero - 10	Personal Equipos Infraestructura

#### 4.3.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ALUMNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
Calidad	Proporcionar un aprendizaje óptimo.	3.- Garantizar un servicio que cubra las necesidades y expectativas de los alumnos.	Mejoramiento de la calidad del servicio	Serp. Padilla E.	Enero - 09	Marzo - 10	Personal Equipos Infraestructura
Funcionabilidad	Entregar una plataforma virtual amigable.	4.- Promover el uso de SEV con la participación activa del alumno y el tutor.	Mejorar la plataforma y herramientas Web.	Serp. Miño M.	Enero - 09	Diciembre - 11	Personal Equipos Infraestructura
Tiempo	Brindar respuestas oportunas a las inquietudes de los alumnos.	5.- Incrementar la percepción del cliente en los tiempos de respuestas a inquietudes.	Mejorar los tiempos de respuesta	Serp. Padilla E.	Enero - 09	Diciembre - 11	Personal Equipos Infraestructura
Imagen	Ser reconocidos como sistema educativo de calidad que responde adecuadamente a las necesidades de la FAE.	6.- Posicionar al SEV como sistema educativo que entrega profesionales altamente competitivos.	Programa difusión del sistema SEV	Mayo. Esparza J.	Enero - 09	Marzo - 10	Personal Equipos Infraestructura Presupuesto

### 4.3.1.3 PROPUESTA DE VALOR EN LOS PROCESOS INTERNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
Enfoque al cliente	Eficiencia en las relaciones con el cliente	7.- Mejorar los procesos académicos, administrativos y operativos del SEV.	Revisiones continuas de los procesos	Tnte. Zambrano B.	Enero - 09	Diciembre - 11	Personal Equipos Infraestructura
Procesos operativos	Eficiencia en las operaciones: calidad, costo y tiempo		Evaluación del Sistema de Educación Virtual	Tnte. Zambrano B.	Enero - 09	Diciembre - 09	Personal Equipos Infraestructura
Redes de cooperación	Fortalecer relaciones con aliados estratégicos.	8.- Desarrollar redes de cooperación con aliados estratégicos.	Buscar empresas o instituciones afines al SEV, que contribuyan a su desarrollo.	Tnte. Zambrano B.	Enero - 09	Diciembre - 11	Personal Equipos Infraestructura

#### 4.3.1.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS				
Propuesta de valor	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
Cultura	Crear una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros del SEV.	9.- Desarrollar una cultura de gestión.	Difusión del modelo de Gestión Estratégica del SEV.	Tnte. Zambrano B	Enero - 09	Febrero - 09	Personal Equipos Infraestructura
Talento Humano	Proporcionar capacitaciones constantes, tanto al personal de tutores como al personal interno.	10.- Mejorar las competencias y el desempeño del personal involucrado con el SEV	Ejecutar un programa de capacitación para el personal directivo, operativo y tutores.	Mayo. Esparza J.	Enero - 09	Marzo - 09	Personal Equipos Infraestructura Presupuesto
Capital de información (sistemas, redes e infraestructura)	Proporcionar infraestructura y aplicaciones tecnológicas estratégicas para complementar el capital humano	11.- Contar con infraestructura y soluciones que soporten las estrategias y la toma de decisiones	Plan de actualización y renovación de tecnológico e infraestructura.	Mayo. Esparza J.	Enero - 09	Diciembre - 11	Personal Equipos Infraestructura Presupuesto

#### **4.4 RESUMEN CUADRO DEMANDO INTEGRAL**

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					METAS					MEDIOS							
Responsable	Responsable	Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic. 2009	Meta Dic. 2010	Meta Dic. 2011	Variaciones			Representación	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	
PROCESO DE VALOR PARA EL SERVIDOR	Formación y Reciclamiento Especialización	Cubrir eficientemente los requerimientos educativos para el personal de la FAE.	Contar con un Sistema de Educación Virtual que responda a las necesidades educativas de la FAE	Incremento de alumnos.	(alumnos nuevos/alumnos antiguos)*100	Anual	Plan Operativo Anual	0%	50%	50%	50%	= 20%	= 30% al 40%	= 50%	Mayo-España	Estudio de necesidades educativas de la FAE	Mayo. Esparza J.	enero-09	junio-09	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Operación	Desarrollar competencias distintivas que permitan un mejor desempeño del personal en las actividades que realiza.	1.- Desarrollar competencias distintivas que permitan un mejor desempeño del personal en las actividades que realiza.	Incremento de oferta académica.	(cursos nuevos desarrollados/cursos programados)*100	Anual	Plan Operativo Anual	2	3	3	3	= 1	= 2	= 3	Mayo-España	Desarrollar nuevas ofertas de servicios virtuales	Tnte. Zambrano B	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Eficiencia Financiera	Eficiencia en el manejo financiero.	2.- Administrar eficientemente el presupuesto.	Cumplimiento de presupuesto.	(Presupuesto ejecutado/Presupuesto planificado)*100	Trimestral	Plan Operativo Anual	0%	95%	95%	95%	< 50%	= 51% al 94%	= 95%	Mayo-España	Control de ejecución de presupuesto	Tnte. Zambrano B	enero-09	enero-10	Recursos Educativos, Infraestructura	
PROCESO DE VALOR PARA EL ALUMNO	Calidad	Proporcionar un aprendizaje óptimo.	3.- Garantizar un servicio que cubra las necesidades y expectativas	Porcentaje de quejas generadas por los usuarios	Número de quejas / número de alumnos	Anual	Encuestas usuarios Buzón de sugerencias	68%	50%	40%	30%	= 68	= 67% al 20%	= 20%	Mayo-España	Mejoramiento de la calidad del servicio	Serp. Padilla E.	enero-09	marzo-10	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Fiabilidad	Entregar una plataforma virtual amigable.	4.- Promover el uso de SEV con la participación activa del alumno y el tutor.	Numero de errores funcionales por curso	X=1,2,3,.....	6 meses	Plataforma Virtual	0	10	10	10	= 14	= 11 a 13	= 10	Sep-México	Mejorar la plataforma y herramientas Web.	Serp. Miño M.	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Tiempo	Brindar respuestas oportunas a las inquietudes de los alumnos.	5.- Incrementar la percepción del cliente en los tiempos de respuestas a inquietudes.	Tiempo promedio de respuesta	tiempo real de respuestas/ tiempo ideal de respuesta	3 meses	Informes Anuales de actividades realizadas	72 horas	24 horas	24 horas	24 horas	= 72 horas	= 71 a 25 horas	= 24 horas	Sep-Padilla E	Mejorar los tiempos de respuesta	Serp. Padilla E.	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Imagen	Ser reconocidos como sistema educativo de calidad que responde adecuadamente a las necesidades de la FAE.	6.- Posicionar al SEV como sistema educativo que entrega profesionales altamente competitivos.	Nivel de aceptabilidad hacia el SEV	Media ponderada	Anual	Encuestas usuarios	0%	50%	60%	70%	< 50%	= 50 al 60	= 60	Mayo-España	Programa difusión del sistema SEV	Mayo. Esparza J.	enero-09	marzo-10	Recursos Educativos, Infraestructura, Presupuesto	
PROCESO DE VALOR PARA EL CLIENTE	Eficiencia Operativa	Eficiencia en las relaciones con el cliente	7.- Mejorar los procesos académicos, administrativo y operativos del SEV.	Numero de procesos mejorados	X= 1, 2, 3,.....	Semestral	Manual e procesos	0	1	1	1	< 1	= 1 a 3	= 4	Mayo-España	Revisión continua de los procesos	Tnte. Zambrano B.	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Relación Operativa	Eficiencia en las operaciones: calidad, costo y tiempo	8.- Desarrollar redes de cooperación con aliados estratégicos.	Numero de alianzas realizadas	X= 1, 2, 3,.....	Semestral	Documentos o convenios escritos de las alianzas	0	1	1	1	< 1	= 1 a 3	= 4	Mayo-España	Buscar empresas o instituciones afines al SEV, que contribuyan a su desarrollo.	Tnte. Zambrano B.	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura	
	Calidad Organizativa	Crear una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros del personal	9.- Desarrollar una cultura de gestión.	Numero de eventos orientados al fortalecimiento de la cultura organizacional	X= 1, 2, 3,.....	Anual	Plan Operativa Anual	0	2	2	2	< 2	= 2 a 7	= 8	Mayo-España	Difusión del modelo de Gestión Estratégica del SEV.	Tnte. Zambrano B	enero-09	julio-09	Recursos Educativos, Infraestructura	
PROCESO DE VALOR PARA EL PERSONAL	Tiempo Operativo	Proporcionar capacitaciones constantes, tanto al personal de tutores como al personal interno.	10.- Mejorar las competencias y el desempeño del personal involucrado con el SEV	Numero de capacitaciones dictadas al año	X= 1,2,3,....	Anual	Plan Operativa Anual	3	4	4	4	< 5	= 5 a 19	= 20	Mayo-España	Ejecutar un programa de capacitación para el personal directivo, operativo y tutores.	Mayo. Esparza J.	enero-09	marzo-09	Recursos Educativos, Infraestructura, Presupuesto	
	Operación Operativa	Proporcionar infraestructura y aplicaciones tecnológicas estratégicas para complementar el capital humano	11.- Contar con infraestructura y soluciones que soporten las estrategias y la toma de decisiones.	Numero de mejoras implantadas	X= 1,2,3,....	Anual	Plan Operativa Anual	0	1	1	1	< 1	= 1 a 2	= 3	Mayo-España	Plan de renovación tecnológica e infraestructura.	Tnte. Byron N. Zambrano Z.	enero-09	diciembre-11	Recursos Educativos, Infraestructura, Presupuesto	