



**Instituto Nacional para la
Evaluación de la Educación**

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Septiembre, 2007

Índice

Objetivos de la metodología para elaborar indicadores de gestión	3
1. Marco de referencia	
1.1 El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012	3
1.2 Plan Maestro de Desarrollo del INEE 2007-2014	4
2. La Planeación Estratégica	5
2.1 El Proceso de la Planeación Estratégica	6
2.1.1 Misión	7
2.1.2 Visión	7
2.1.3 Objetivos	8
2.1.4 Metas	10
3. Construcción de Indicadores de Gestión	
3.1 Definición de Indicadores de Gestión	10
3.2 definición de Economía, eficiencia y Eficacia	11
3.3 Requisitos de los Indicadores	11
3.4 Cualidades de los Indicadores	12
3.5 Método de Trabajo	15
3.6 Ejemplo de Construcción de Indicadores a través del Árbol de Factores y Componentes Críticos de Éxito	16
Bibliografía	19
Anexos	20

Objetivos de la metodología para elaborar Indicadores de Gestión

Objetivo general

Desarrollar la guía general para el establecimiento de indicadores de gestión a nivel Institucional y unificar los criterios metodológicos para los indicadores de gestión en cada una de las Direcciones de Área.

Este documento busca que el INEE pueda disponer de una herramienta para información directiva, en busca del mejoramiento continuo de la calidad de las decisiones que sobre el presente y futuro de la Institución se tomen.

Objetivos específicos

Evaluar en forma periódica el avance en el cumplimiento de la misión y de los objetivos, en las diversas actividades de la Institución.

Unificar la metodología y el lenguaje para la selección de indicadores, levantamiento de información, elaboración de informes y análisis de los resultados.

Retroalimentar a los equipos de trabajo, sobre el comportamiento de una variable, para detectar oportunidades de mejoramiento.

1. Marco de referencia

1.1 El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

Este Plan establece una estrategia clara y viable para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo, responsables.

Pretende fomentar un cambio de actitud frente al porvenir y detonar un ejercicio de planeación y prospectiva que amplíe nuestros horizontes de desarrollo.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación participa en el ámbito educativo, específicamente en el Eje 3 Igualdad de Oportunidades, punto 3.3 Transformación educativa; objetivo 9 "Elevar la calidad Educativa": estrategia 9.3.

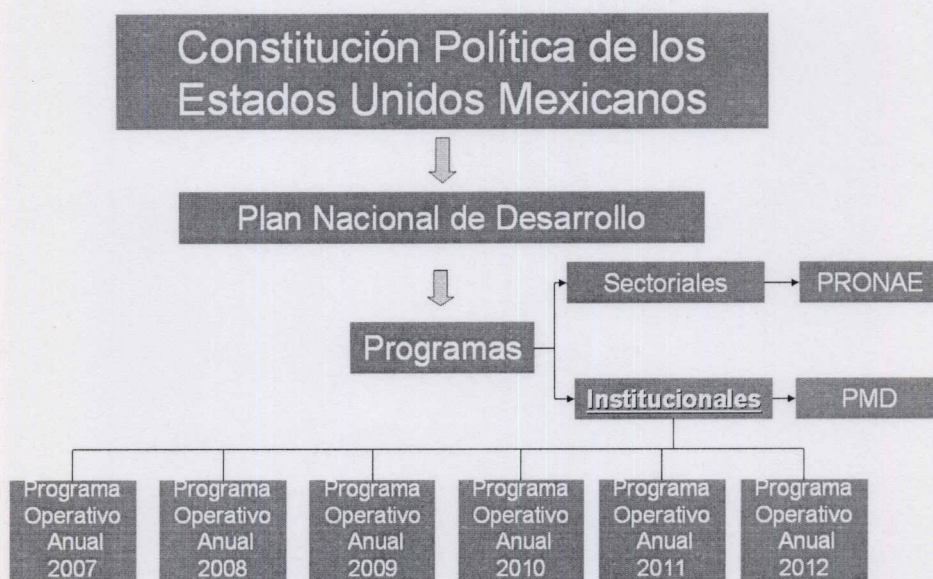


Figura 1

El Instituto requiere indicadores de gestión que le permitan:
Dar seguimiento a los compromisos de gobierno.
Monitorear el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.
Dar seguimiento a la actividad del Instituto.
Monitorear la eficiencia en el cumplimiento de sus programas y proyectos.
Dar seguimiento y evaluar la eficacia del gasto.

1.2 Plan Maestro de Desarrollo

El Plan Maestro de Desarrollo 2007-2014 del INEE, establece 4 líneas de trabajo, el establecimiento de indicadores de gestión se incluyen en la línea de trabajo "Coordinación, Gestión y Actividades de Apoyo", en esta línea se presentan las actividades de dirección, administración y gestión, así como a los recursos materiales que el Instituto requiere para el cumplimiento de su misión.

Dicho Plan establece tres tipos de indicadores:

- a) indicadores de resultados
- b) indicadores de impacto
- c) indicadores de gestión

El tercer grupo de indicadores buscará valorar la eficiencia del INEE para realizar sus actividades, desde una perspectiva organizacional y de operación.

2. La planeación estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

La Planeación Estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

¿Dónde estamos? ==> Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente).

¿A dónde vamos? ==> Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo).

¿A dónde deberíamos ir? ==> Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo).

La Planeación Estratégica es importante porque:

- ✓ Nos permite formular objetivos, metas y programas con un mayor grado de certidumbre.
- ✓ Nos ayuda a salvar los obstáculos y problemas que puedan presentarse en el futuro.
- ✓ Facilita la asignación de recursos estratégicos en forma discrecional.
- ✓ Favorecen el logro de una mejor integración y coherencia entre las diversas actividades administrativas y operativas.
- ✓ Proveen elementos para preparar el personal en aspectos que se requieren en el futuro.



2.1 Proceso de la Planeación Estratégica

Fase estratégica.- Plan estratégico (misión, visión, filosofía, prioridades y objetivos estratégicos, así como la determinación de los programas, procesos, proyectos, indicadores y metas de la organización.

Fase Operativa.- Distribución del plan en el tiempo, asignación y distribución de recursos y realización de actividades que conforman el plan estratégico.

Fase de Evaluación.- Se orienta a la evaluación del desempeño, con base a las metas, indicadores y resultados.

Fase de Mejora Continua.- Acciones correctivas que se requieran a fin de lograr el alcance de visión y de los objetivos del plan estratégico.

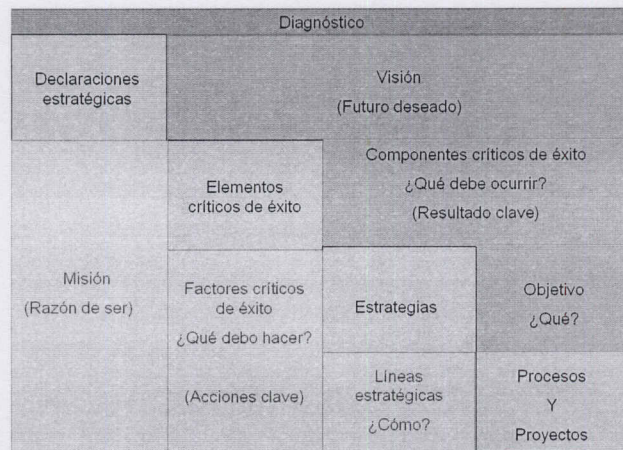


Figura 2
Modelo de Planeación Estratégica
(Ejemplo)

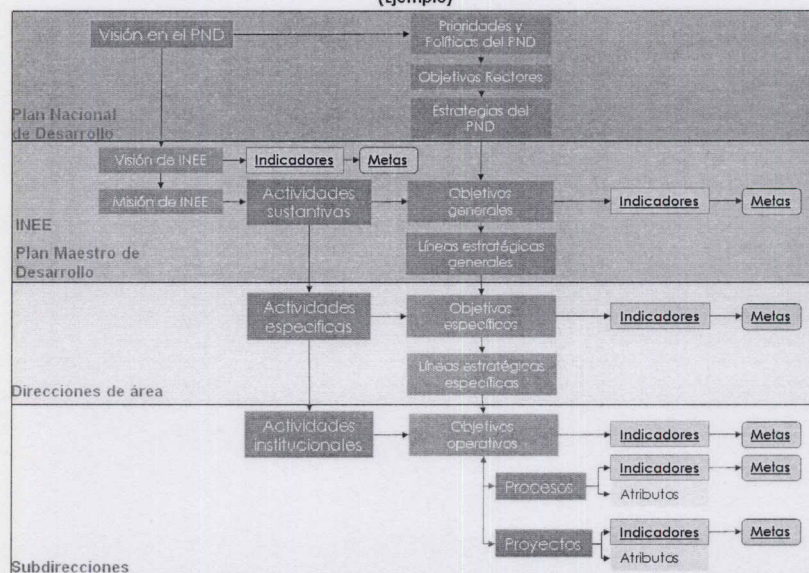


Figura 3



ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

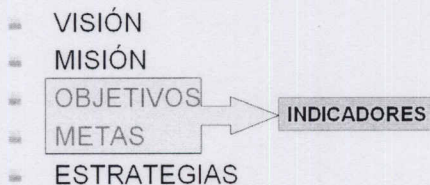


Figura 4

2.1.1 Misión

La Misión es la razón de ser del Instituto explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

Se definen de acuerdo a la situación actual del Instituto y al marco normativo vigente. La misión ubica la identidad del Instituto y la dirección requerida. Determina sintéticamente y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creado.

Como construir la misión

- ¿Quiénes somos? Se trata de la ubicación de identidad del Instituto, no necesariamente debe referirse a su personalidad jurídica.
- ¿Qué hacemos? Es la determinación sintética del quehacer sustantivo y estratégico del Instituto; generalmente se responde a través de la razón última para la que fue creada.
- ¿Para qué lo hacemos? Es la finalidad del Instituto y consiste en la identificación de la utilidad del quehacer de la entidad en función de su propio compromiso.
- ¿Para quién lo hacemos? Determina a usuarios que se benefician con la actualización del Instituto.
- ¿A través de qué lo hacemos? Establece los medios o recursos con que se cuenta para cumplir con el quehacer, es el cómo de lo que hace el Instituto.

2.1.2 Visión

La Visión expresa el estado deseado de la organización o del área de trabajo en el largo plazo.

Un sueño, es el escenario altamente deseado por la organización o área de trabajo que se quisiera alcanzar en el largo plazo.

La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar amplia y detallada para que sea entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

Características de la visión

Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada.

Debe ser positiva y alentadora, para que invite al desafío y la superación y justifique el esfuerzo de la organización o área de trabajo por alcanzarla.

La visión se construye respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué o cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr en el futuro?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Qué valores queremos que nos distingan?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

2.1.3 Objetivos

Un objetivo es un enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados a lograr en un campo de responsabilidad o área de trabajo señalado en el marco jurídico.

Los objetivos deben:

- ⊕ Ser cuantificables.
- ⊕ Debe ser alcanzado y mantenido por un largo periodo.
- ⊕ Debe contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la Visión.
- ⊕ Enfocar la actividad
- ⊕ Estar orientados a resultados.
- ⊕ Constituir una idea singular
- ⊕ Ser factibles.
- ⊕ Estar bien contruidos.

Importancia de los objetivos

Los objetivos definen específicamente que se quiere lograr en función de la misión y visión del Instituto, con base a las necesidades de los usuarios, las políticas públicas y el marco normativo.

Son una descripción cualitativa, clara y concreta que no incluye metas cuantitativas en el enunciado mismo.

Criterios para construir objetivos:

- ⊕ Deben estar en concordancia con la misión
- ⊕ Deben corresponder a convicciones profundas de la "alta dirección".
- ⊕ Deben crear condiciones capaces de influir en el éxito de la organización.
- ⊕ Deben especificar claramente los resultados a lograr.

Tipo de Objetivo: Se refiere a la Clasificación de los objetivos según su posición en la estructura de planeación.

Los objetivos pueden ser:

Estratégicos.- Si tienen como origen un Plan Estatal de Gobierno y su horizonte es de largo plazo.

Tácticos.- Si tienen como origen un programa sectorial, especial o institucional y su horizonte temporal es de mediano plazo.

Operativo.- Si tienen como origen un programa operativo anual y su horizonte es de corto plazo.

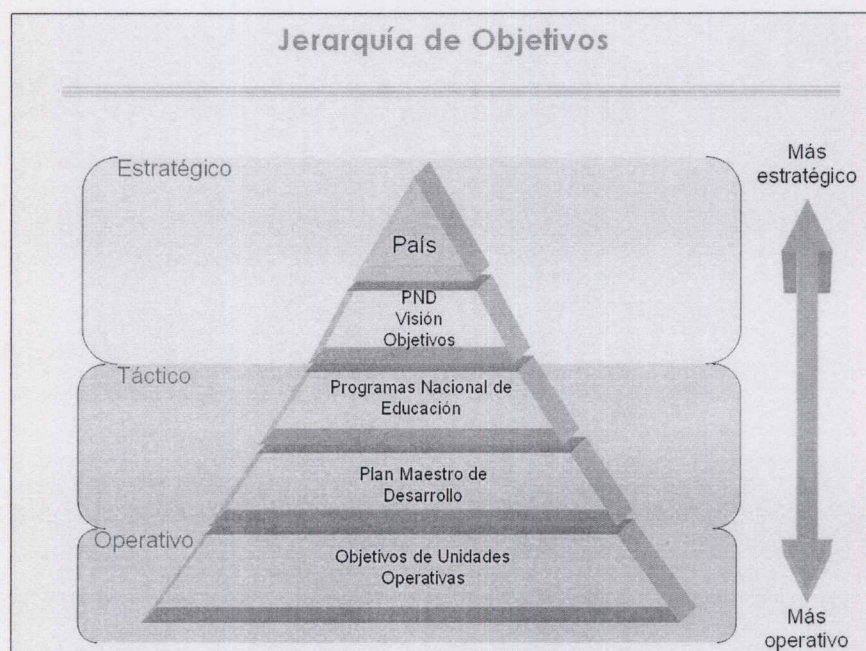


Figura 5

2.1.4 Metas

Las metas se definen como resultados finales, que deberán ser alcanzados dentro de un período previamente establecido.

- ♣ Criterios para la construcción de metas
- ♣ Deben ser presentadas en términos de resultados.
- ♣ Deben ser difíciles de alcanzar; pero no inalcanzables. (Deben implicar la realización de un esfuerzo).
- ♣ Deben ser descritas con la mayor exactitud posible, de manera que permitan su medición.

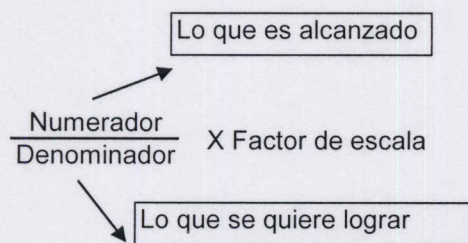
3. Construcción de Indicadores de Gestión

3.1 Definición de indicadores de gestión

Según la organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), los indicadores son:

“Un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema”.

En general es un cociente donde el denominador nos sirve como referencia para comparar.



El numerador siempre debe ser menor al denominador.

Un Indicador cuantitativo es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Los indicadores de Gestión se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, al personal y/o al

presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con economía eficiencia y eficacia.

3.2 Definición de Economía, Eficiencia y Eficacia

Economía. Es reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar una actividad con la calidad requerida, y sólo podrá medirse si existe razonable – o motivos – para hacerlo.

Eficiencia. Es aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles, y está relacionada con la economía y se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos. Se restringe básicamente a la pregunta sobre si los recursos se han empleado de una manera óptima o satisfactoria.

Eficacia. Miden el grado en que se logran las metas. Comprende la evaluación del cumplimiento de los objetivos (metas) que pueden corresponder a unidades de servicio internas o externas.

3.3 Requisitos de los indicadores.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Nombre del Indicador:	Con el que se conoce al indicador, el cual además de ser único debe ser breve, aclarar por sí solo su contenido, relacionarse con la fórmula de obtención del dato y evitar el uso de siglas o títulos faltos de claridad
Código:	Abreviatura para identificar el indicador principalmente cuando se genera mediante sistemas de cómputo.
Fecha:	De actualización (aspecto actualizado).
Atributo:	Características del producto o servicio que interesa medir, evitando conceptos genéricos como calidad; puede referirse a objetos a alcanzar o aspectos a controlar.



Fórmula del cálculo:	<p>Descripción del significado de cada indicador, así como su forma de determinación; indicador de la meta y de resultados.</p> <p>a) En el indicador de la meta debe establecerse un rango de operación aceptable, no conviene estar en su máximo de capacidad por las contingencias que pudieran presentarse, ni un mínimo que haga ineficiente la utilización de los recursos.</p>
Unidad de Medida:	Puede ser en importe porcentaje, días, semanas, veces en que se da una relación, otros; asimismo sólo debe utilizarse un decimal en los indicadores, ya que los adicionales sólo dificultan su entendimiento y no aportan ninguna información relevante.
Responsable y usuarios:	De la captura y emisión, de la operación y usuario del indicador.
Fuentes de información y mecánica de captura:	Documento, registro, sistema y unidad administrativa de donde se obtiene la información; el modo de captura, es decir, la forma de determinar el indicador, debe ser única y no cambiar por ningún motivo.
Periodicidad de emisión:	Los indicadores pueden elaborarse con distintas periodicidades. Generalmente son mensuales, aunque cuando se trata de aspectos críticos es necesario que sean inmediatos o con mayor periodicidad.
Acentuar las variaciones y acciones a tomar:	Comprende principalmente el significado de las variaciones, evaluación de operaciones y toma de decisiones.

3.4 Cualidades de un indicador

Coherencia.	Se refiere a la relación lógica entre la misión, visión, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito atributos, metas e indicadores que deberán presentar adecuadamente la razón de ser y objetivos básicos de la entidad, así como vigilar la representatividad de los elementos utilizados en la medición.
Relevancia.	Se refiere a los procesos y productos esenciales de la entidad que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos.
Integridad	Deben formar un conjunto homogéneo que permita identificar las relaciones entre unos y otros a distintos niveles de desagregación. Es necesario utilizar indicadores clave, los cuales a su vez se integren por otros indicadores de segundo orden, los cuales deberán facilitar la comprensión de los primeros.





<p>Validez y Confiabilidad.</p>	<p>Es necesario observar las siguientes reglas básicas: Establecer controles basados en el análisis del proceso, que garanticen la calidad de la información y ratificar la medición de un indicador con otras fuentes (tales como de gestión o de impacto). La validez de los indicadores alcanza su nivel óptimo cuando es capaz de pronosticar resultados de las variables sujetas a medición.</p> <p>El nivel de confiabilidad (consistencia o discrepancia de las mediciones) se puede estimar en el mismo mecanismo de medición en condiciones similares, así como dividir el mecanismo de medición de múltiples elementos en grupos equivalentes y correlacionar sus respuestas</p>
<p>Homogeneidad y Comparabilidad.</p>	<p>Sus valores deben ser los mismos y tener el mismo significado para todos los responsables, lo que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición única y aceptada por los usuarios. • Mecánica de captura y acumulación de datos estandarizada y consistente. • Normalización de las unidades de medición. <p>Nota: para homogeneizar trabajos de complejidad diferente, pueden elaborarse tablas de equivalencias por puntos, según el grado de dificultad de los trabajos.</p> <p>Con respecto a la comparabilidad, en la definición de la meta y consecuentemente del indicador es necesario que se consideren todos los antecedentes que puedan influir en la determinación de los indicadores de objetivos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados anteriores • Resultados asignados y sus características • Planes y objetivos generales. <p>Además conviene que se presenten comparaciones que midan el avance o retroceso en relación con resultados anteriores, Como por ejemplo meta o presupuesto, período anterior.</p>
<p>Oportunidad y Accesibilidad</p>	<p><i>Oportunidad:</i> Su periodicidad así como la fecha de emisión, debe atender a la necesidad de toma de decisiones, así como la importancia y obligación de los asuntos que se manejen.</p> <p><i>Accesibilidad:</i> Deben estar disponibles de preferencia en tiempo real (por quienes manejan la operación para su control y beneficio), por todos los niveles y funciones responsables de la operación y por quienes se vean afectados por la misma.</p>
<p>Economía y Sencillez</p>	<p>Economía. Debe optimizarse el tiempo y costo de obtención de datos, cálculo, distribución, análisis de variaciones, etc. Es importante que del registro de las actividades realizadas por las distintas unidades o programas de la entidad, se obtengan los datos base para la elaboración de los indicadores.</p>



¿Para qué sirve un indicador?

- ϕ Instrumento para tomar decisiones fundamentadas.
- ϕ Permite saber si estamos en la trayectoria y con la dinámica pertinente.
- ϕ Forma parte de los instrumentos de seguimiento y evaluación.
- ϕ Aporta elementos para la planeación del periodo siguiente.

¿Qué información aporta un indicador de gestión?

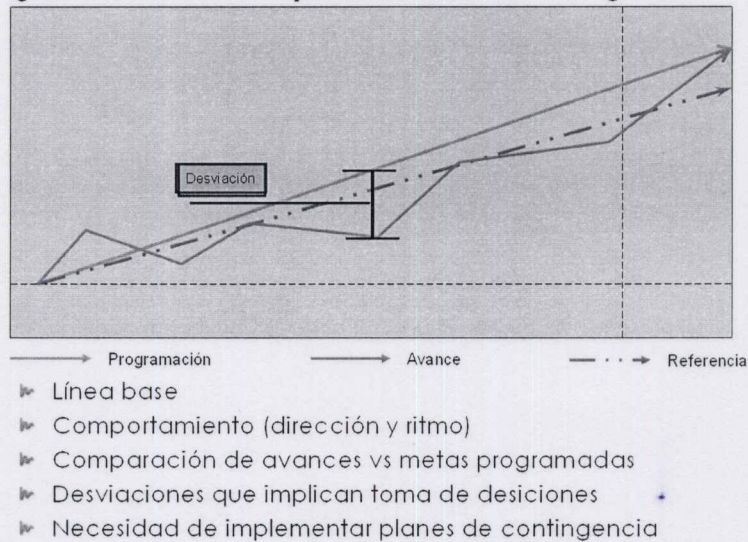


Figura 6

¿Quiénes participan en la construcción de los indicadores de gestión?

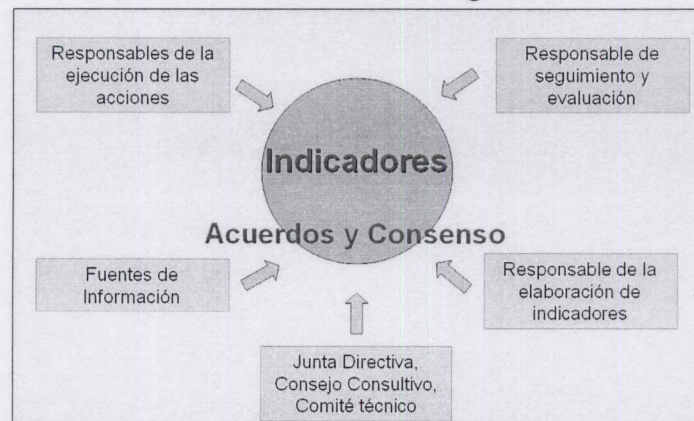


Figura 7

3.5 Método de Trabajo

Método de trabajo

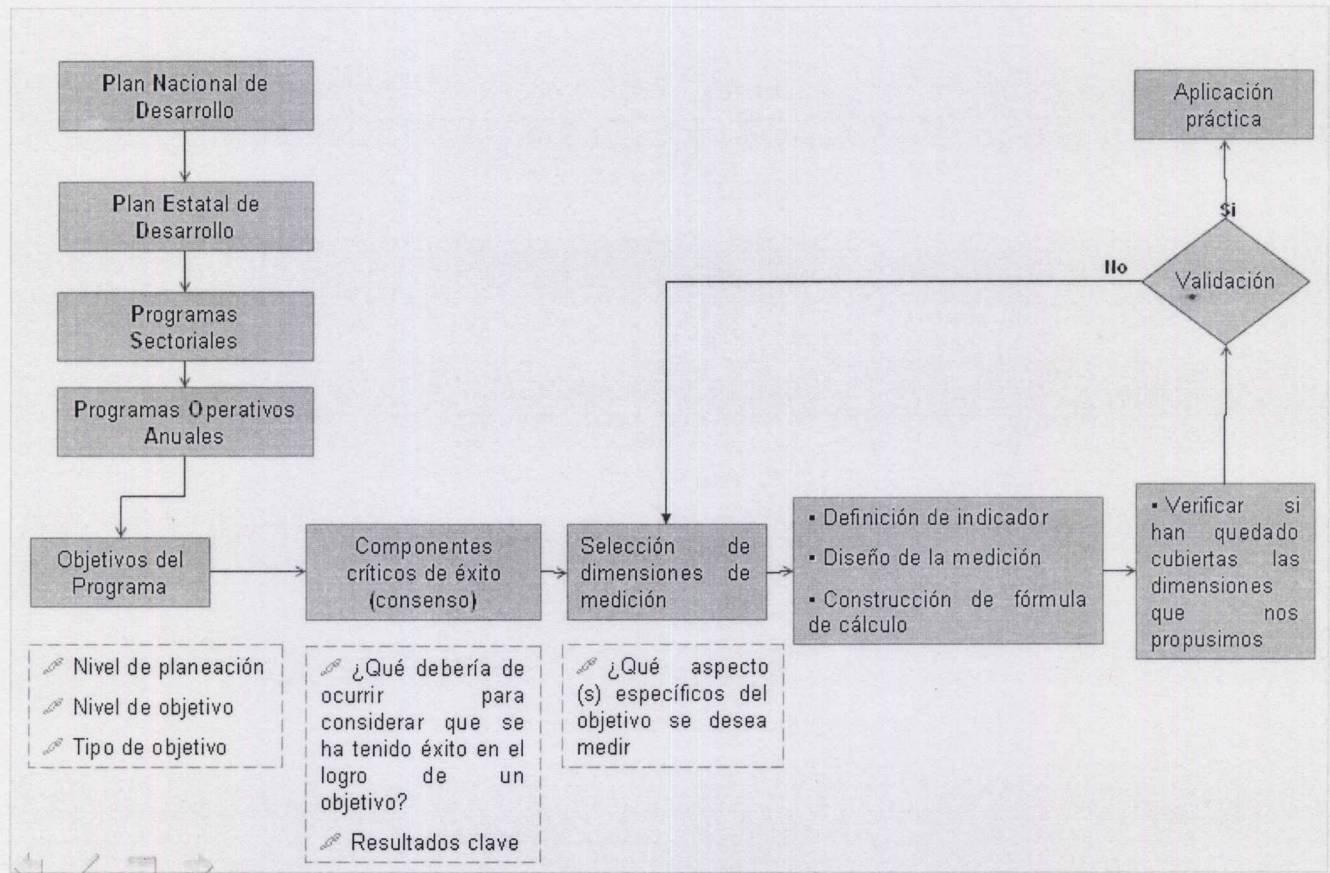


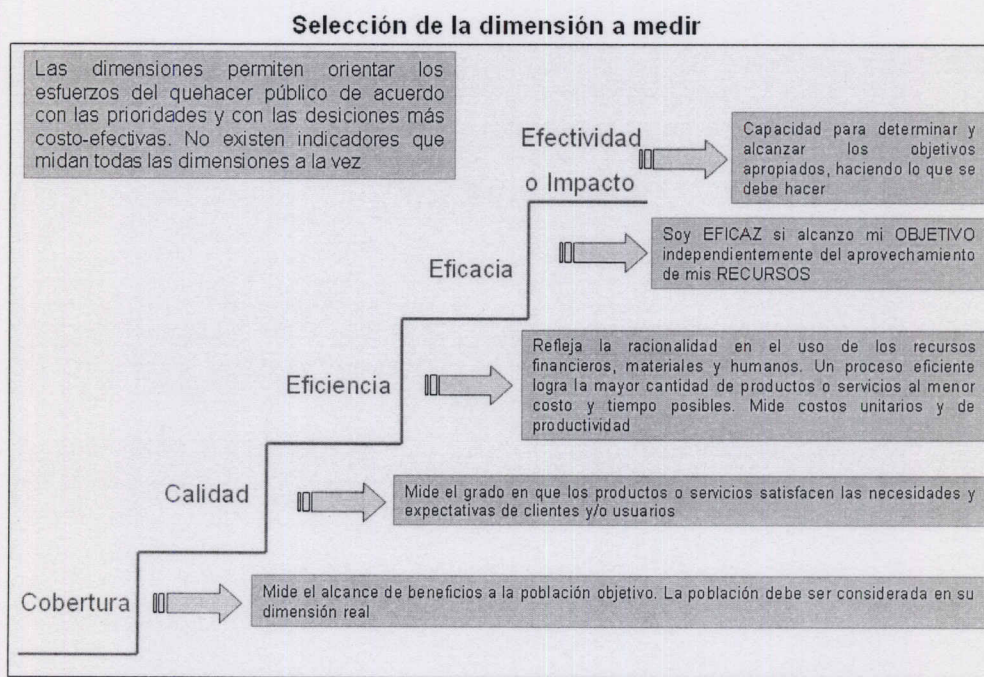
Figura 8

3.6 Ejemplo de Construcción de Indicadores a través del Árbol de Factores y Componentes Críticos de Éxito.

Para la construcción de indicadores de gestión es necesario realizar lo siguiente:

a) Elegir la dimensión a medir

Entre cobertura, eficiencia, calidad entre otros.



b) Se construye el árbol de factores y componentes críticos de éxito.

Para cada objetivo estratégico debe, por lo general, conceptualizarse mediante un árbol de factores y componentes críticos de éxito, a partir de los cuales se generarán los indicadores.

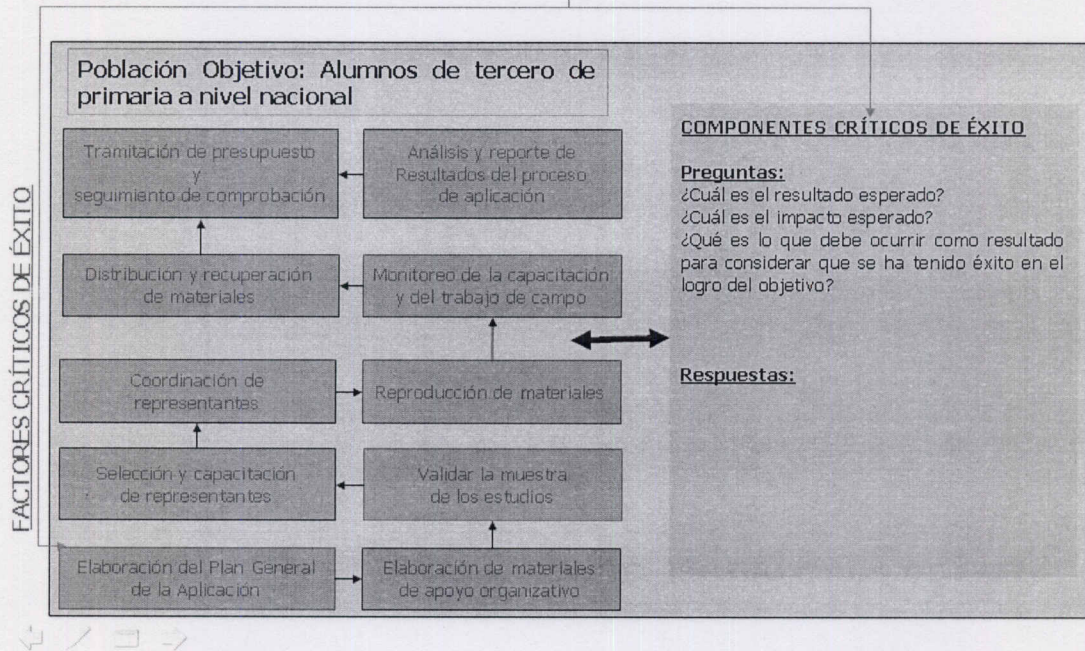
El árbol de factores críticos de éxito son acciones concretas por desarrollar en la operación y que, por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro del objetivo, deben ser susceptibles de expresarse en términos cuantitativos de tal manera que se haga posible la evaluación objetiva del desempeño, responde a: ¿qué acciones vitales debe realizar la dependencia o entidad para lograr cada objetivo?



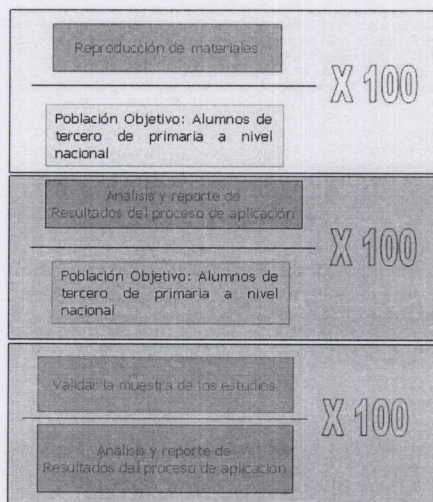
Los componentes críticos de éxito definen resultados concretos que se obtendrán para garantizar el logro de objetivos responden a: ¿qué es lo que debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro de cada objetivo.

ÁRBOL DE FACTORES Y COMPONENTES CRÍTICOS DE ÉXITO

Objetivo Estratégico: Realizar evaluaciones nacionales del aprendizaje alcanzado por los alumnos de primaria en las áreas de matemáticas, español y ciencias naturales



c) Comparar la población objetivo con cada uno de los elementos del árbol de factores críticos de éxito, también comparar los elementos del árbol de factores entre si, a partir de ello resulta que tipo de indicador (cobertura, eficiencia, etc.) se desea construir, ejemplo:





d) Finalmente tenemos los indicadores deseados.

Tipo de indicador	Meta	Indicador
Cobertura	Realizar evaluaciones de la educación primaria en México en las 32 entidades federativas.	$\frac{\text{Número de alumnos de tercero de primaria evaluados}}{\text{Número de alumnos de tercero de primaria a nivel nacional}} \times 100$
Calidad	Realizar evaluaciones de la educación primaria en México en las 32 entidades federativas.	$\frac{\text{Distribución y recuperación de materiales}}{\text{Total de las 32 entidades de la República}}$
Eficiencia	Realizar evaluaciones de la educación primaria en México en las 32 entidades federativas.	$\frac{\text{Presupuesto ejercido (\$)}}{\text{Alumnos de tercero de primaria evaluados}}$
Impacto	Realizar evaluaciones de la educación primaria en México en las 32 entidades federativas.	$\frac{\text{Análisis y reporte de Resultados del proceso de aplicación}}{\text{Total de las 32 entidades de la República}} \times 100$



Bibliografía

Fernando Vera Smith. Indicadores del desempeño, características, metodología y utilización. Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C. (AMAID).

Héctor V. Garzón Granados. Indicadores de gestión. Presentación.

Héctor V. Garzón Granados. Sistema para establecer indicadores de gestión por procesos. Seminario de desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud, ambiente y calidad.

Guía de auditoría al desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública federal. Secretaría de la Función Pública.

Indicadores de Impacto y Gestión, Plan Maestro de Desarrollo 2007-2012, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

INEGI. Taller para la construcción de indicadores de gestión gubernamental. 2007.

Joseph María Guinart i Solá. Indicadores de gestión para las entidades públicas, presentado en VIII Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública, Panamá, octubre, 2003.

Marianela Armijo. Indicadores de desempeño y evaluación de programas, ILPES-CEPAL, 2003.

Metodología para la planeación estratégica: Sistema de Indicadores, julio de 1999, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Definición de Indicadores

[http://www.cgeson.gob.mx/documentos/cursos en materia de modernizacion/DEFINICION DE INDICADORES.pdf](http://www.cgeson.gob.mx/documentos/cursos%20en%20materia%20de%20modernizacion/DEFINICION%20DE%20INDICADORES.pdf)

Indicadores de gestión por procesos herramienta básica para el mejoramiento
http://www.inlac.org/documentos/hector_garzon_23.pdf

Indicadores de Gestión

<http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>

Indicadores de gestión para las entidades públicas

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

Anexos

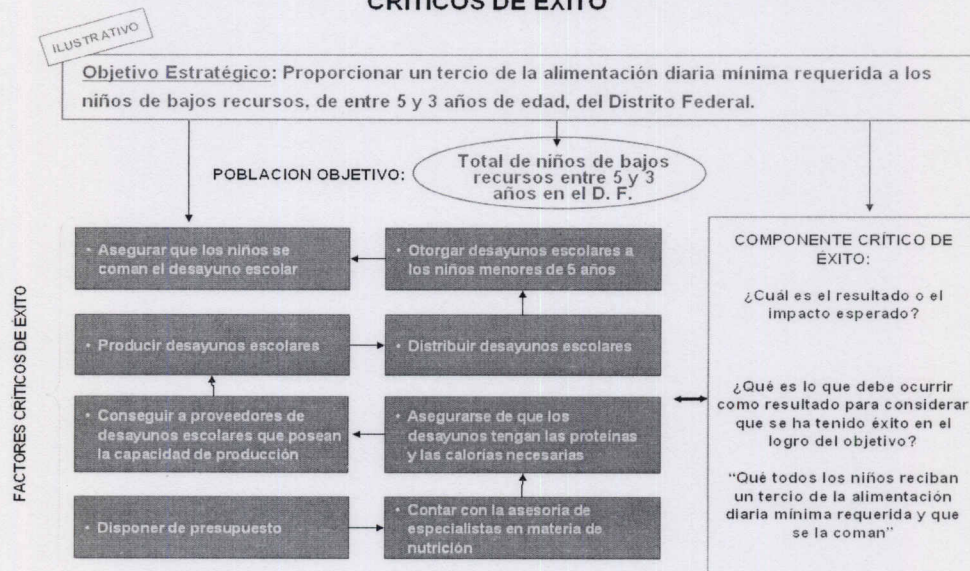
EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Tipo de indicador	Meta	Indicador
Cobertura	Elevar la educación básica a 5 años en el 80% de la población de las comunidades rurales.	$\frac{\text{Número de alumnos en comunidades rurales cursando el 5º grado de primaria}}{100} \times 80\%$ de población de comunidades rurales
Calidad	Elevar la educación básica a 5 años en el 80% de la población de las comunidades rurales.	$\frac{\text{Número de alumnos egresados (aprobados)}}{\text{Número de alumnos matriculados}}$
Eficiencia	Elevar la educación básica a 5 años en el 80% de la población de las comunidades rurales.	$\frac{\text{Presupuesto ejercido (\$)}}{\text{Alumnos egresados (aprobados)}}$
Impacto	Elevar la educación básica a 5 años en el 80% de la población de las comunidades rurales.	$\frac{\text{Número de alumnos en comunidades rurales que aprobaron el 5º grado de primaria}}{100} \times 80\%$ Total de población de comunidades rurales

EJEMPLO DE ÁRBOL DE FACTORES Y COMPONENTES CRÍTICOS DE EXITO

A)

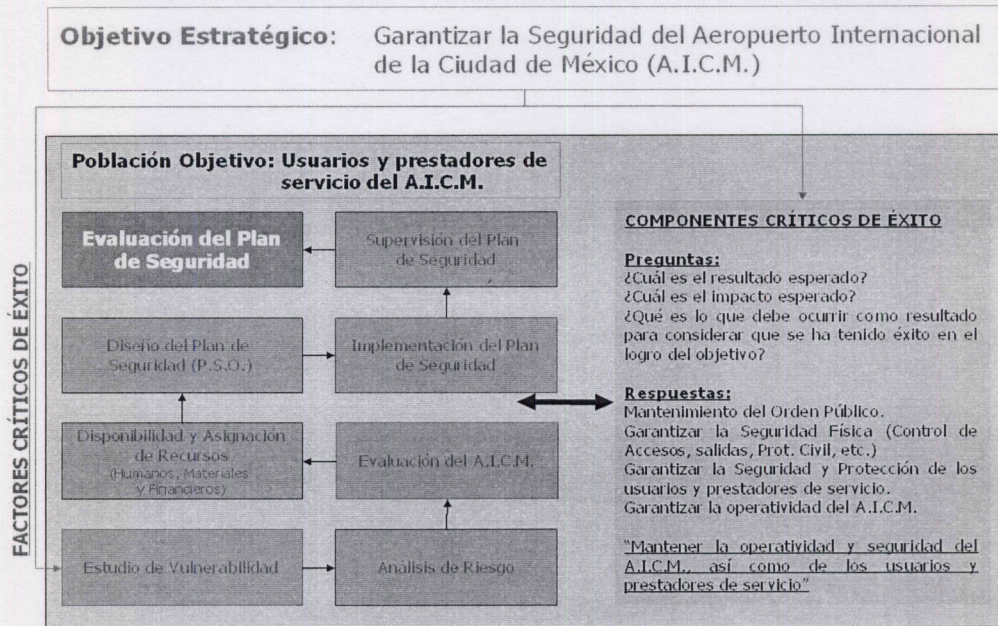
ESTE ES UN EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE FACTORES Y COMPONENTES CRÍTICOS DE ÉXITO





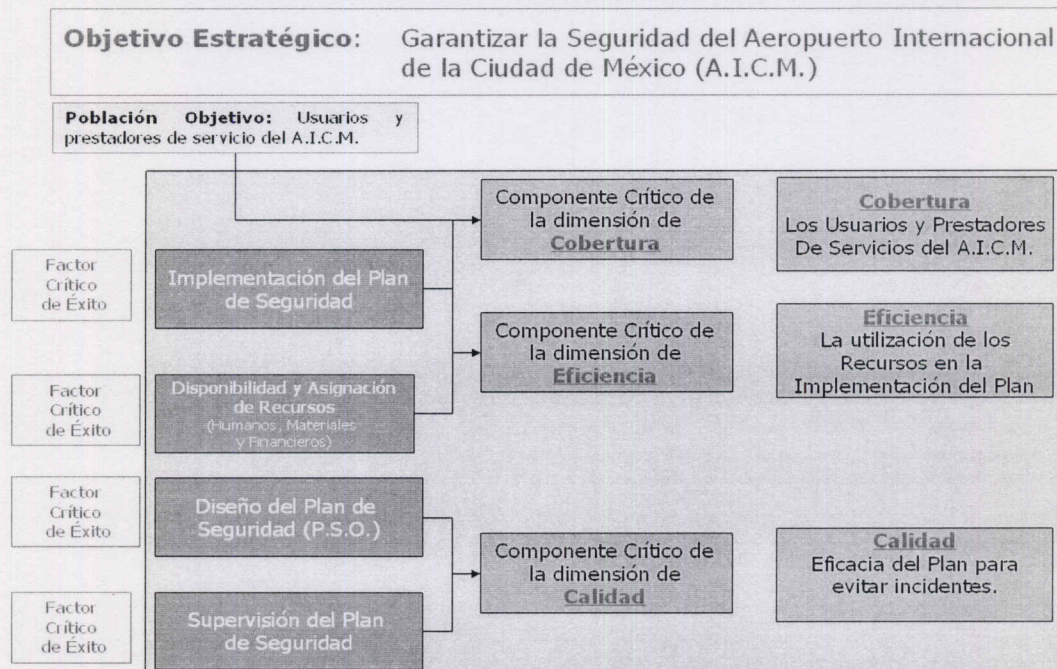
B)

ÁRBOL DE FACTORES Y COMPONENTES CRÍTICOS DE ÉXITO



C)

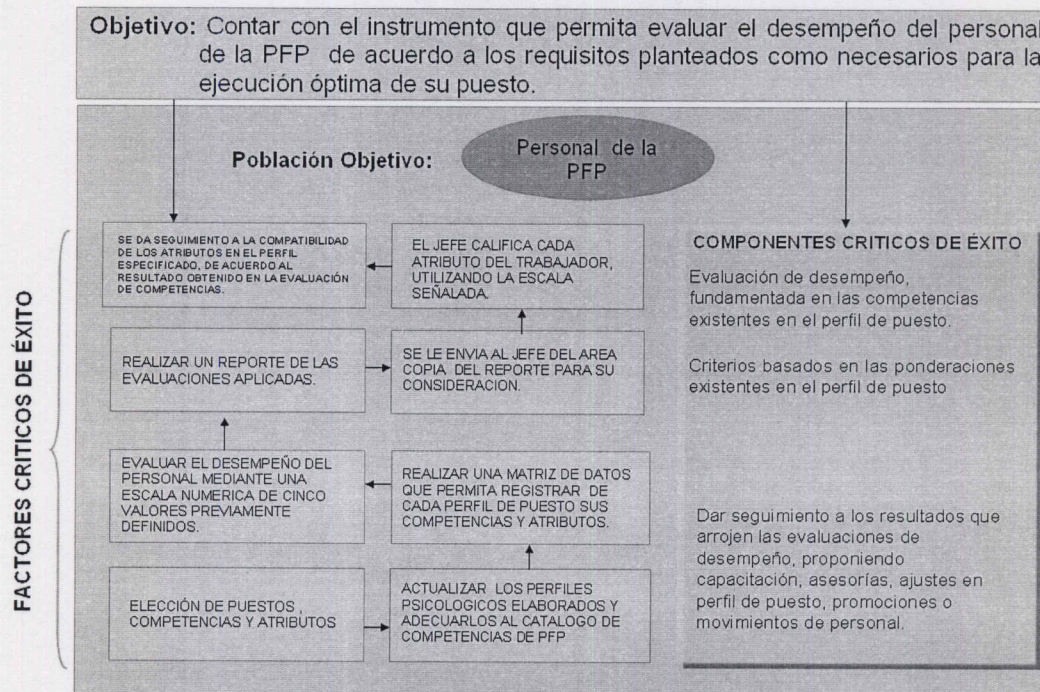
ÁRBOL DE FACTORES Y COMPONENTES CRÍTICOS DE ÉXITO





D)

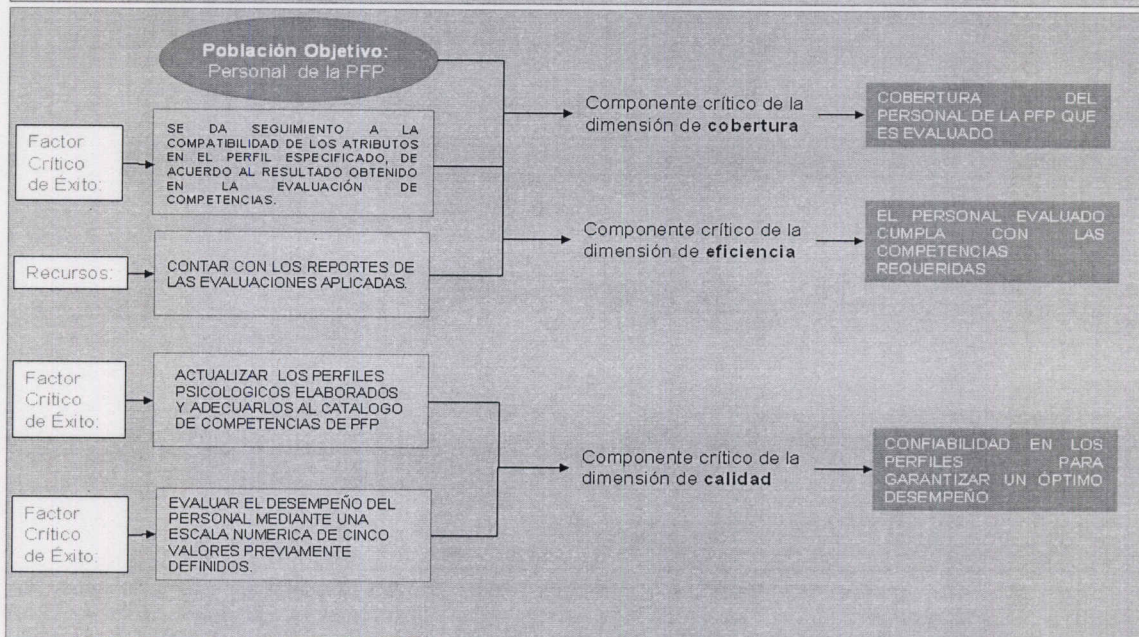
REGISTRO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS



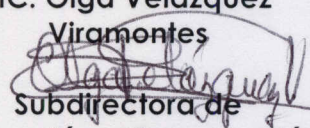
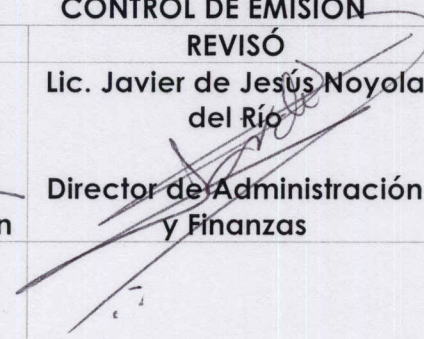
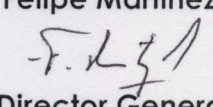
E)

REGISTRO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Objetivo: Contar con el instrumento que permita evaluar el desempeño del personal de la PFP de acuerdo a los requisitos planteados como necesarios para la ejecución óptima de su puesto.





CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
LIC. Olga Velázquez Viramontes  Subdirectora de Planeación y Organización	Lic. Javier de Jesús Noyola del Río  Director de Administración y Finanzas	Lic. Felipe Martínez Rizo  Director General
FECHA: Septiembre, 2007	Septiembre, 2007	Septiembre, 2007

Cambios de versión

NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE LA ACTUALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

