



**IBAQUÉ  
VIBRA**

# DEFINICIÓN

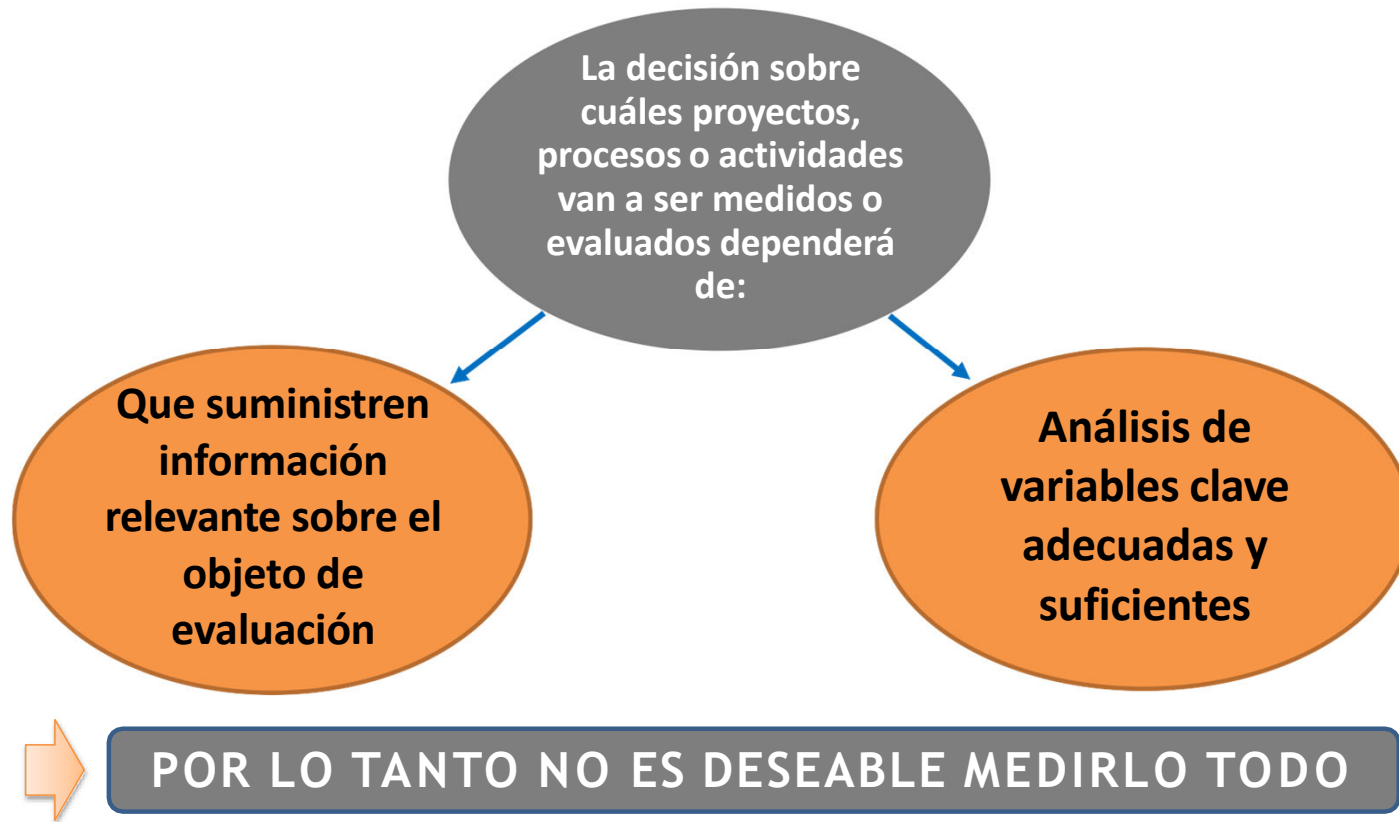
Los indicadores son utilizados por las entidades en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado.

Permiten medir los resultados de una intervención pública como un programa de gobierno, un proyecto de desarrollo o una política pública

Delimitar el objeto de la evaluación, Determinar claramente sus propósitos, recursos, usuarios y las metodologías



## Lineamientos Metodológicos



## SISTEMA DE CONTROL



Tiene una herramienta

## LOS INDICADORES

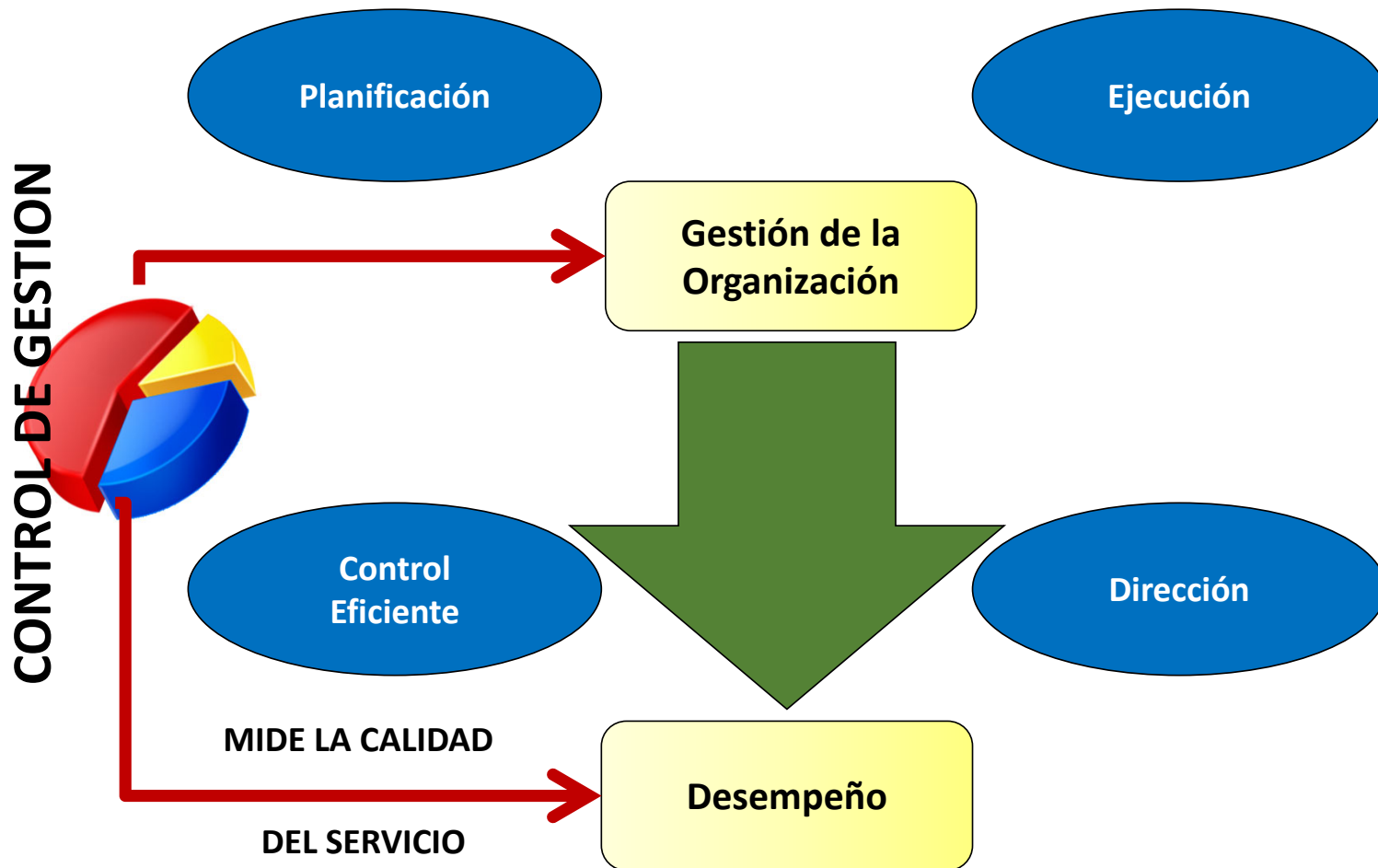
Tienen como objetivo brindar información permanente y oportuna de los procesos de la entidad, sobre su desempeño, de tal manera que permita evaluar y tomar los correctivos del caso.

## CONTROL



Herramienta sistémica que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos primordiales y en variables fundamentales sin perder de vista el desarrollo ni el desempeño integral de la organización

# CONTROL DE GESTION



# ¿QUÉ PUEDE SER CONTROLADO CON LOS INDICADORES?

¿Qué se hace?

¿Cada cuánto de debe medir?

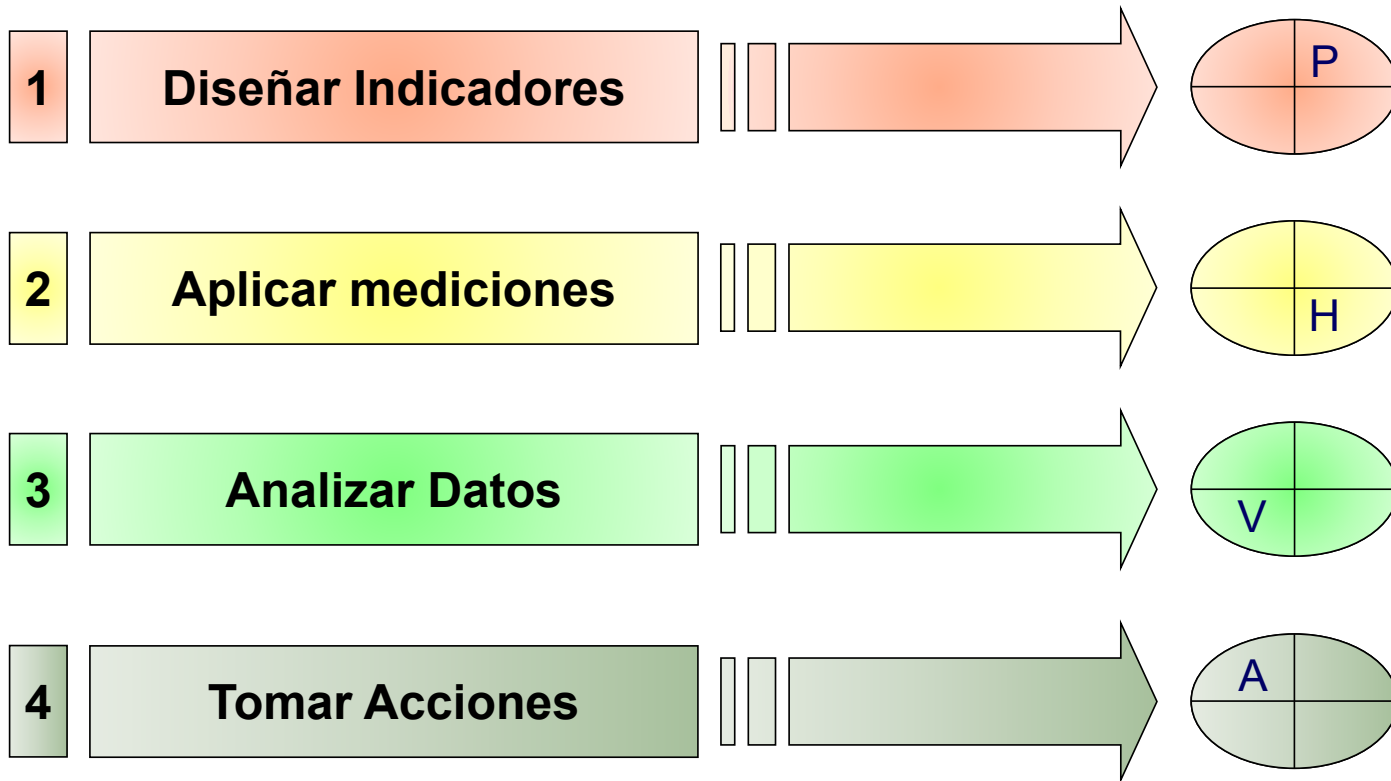
- Procesos
- Productos / Servicios
- Resultados Intermedios
- Resultados Finales y su Impacto

¿Qué se desea medir?

¿Con qué se comparara?


¿Quién utilizara la información?

# EL CONTROL DE GESTIÓN



## ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES

<b>Específico</b>
<b>Medible</b>
<b>Atractivo</b>
<b>Realista</b>
<b>Término</b>
<b>Fáciles de entender</b>
<b>Consistentes</b>
<b>Oportunos</b>
<b>Pertinentes</b>
<b>Confiables</b>



Llamados también “factores críticos de éxito”, o “dimensiones”; es decir que son los aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión.



# ¿QUÉ ES MEDICION?, ¿POR QUÉ MEDIR?, ¿PARA QUÉ MEDIR?

**QUE ES MEDICION**

Es comparar la cantidad o valor desconocido que queremos determinar y una cantidad o valor conocido de la misma magnitud, que elegimos como unidad.

**POR QUE MEDIR**

La medición permite a la organización evaluar los logros propuestos.

**PARA QUE MEDIR**

Para garantizar la prosperidad de la organización.



## Características de los Indicadores

Características	Descripción
<b>Pertinencia</b>	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
<b>Independencia</b>	No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
<b>Costo</b>	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
<b>Confiabilidad</b>	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
<b>Simplicidad</b>	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
<b>Oportunidad</b>	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
<b>No redundancia</b>	Debe ser único y no repetitivo.
<b>Focalizado en áreas controlables</b>	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
<b>Participación</b>	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes.
<b>Disponibilidad</b>	Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
<b>Sensibilidad</b>	

# ¿QUÉ ES MEDICION?, ¿POR QUÉ MEDIR?, ¿PARA QUÉ MEDIR?

**QUE ES MEDICION**

Es comparar la cantidad o valor desconocido que queremos determinar y una cantidad o valor conocido de la misma magnitud, que elegimos como unidad.

**POR QUE MEDIR**

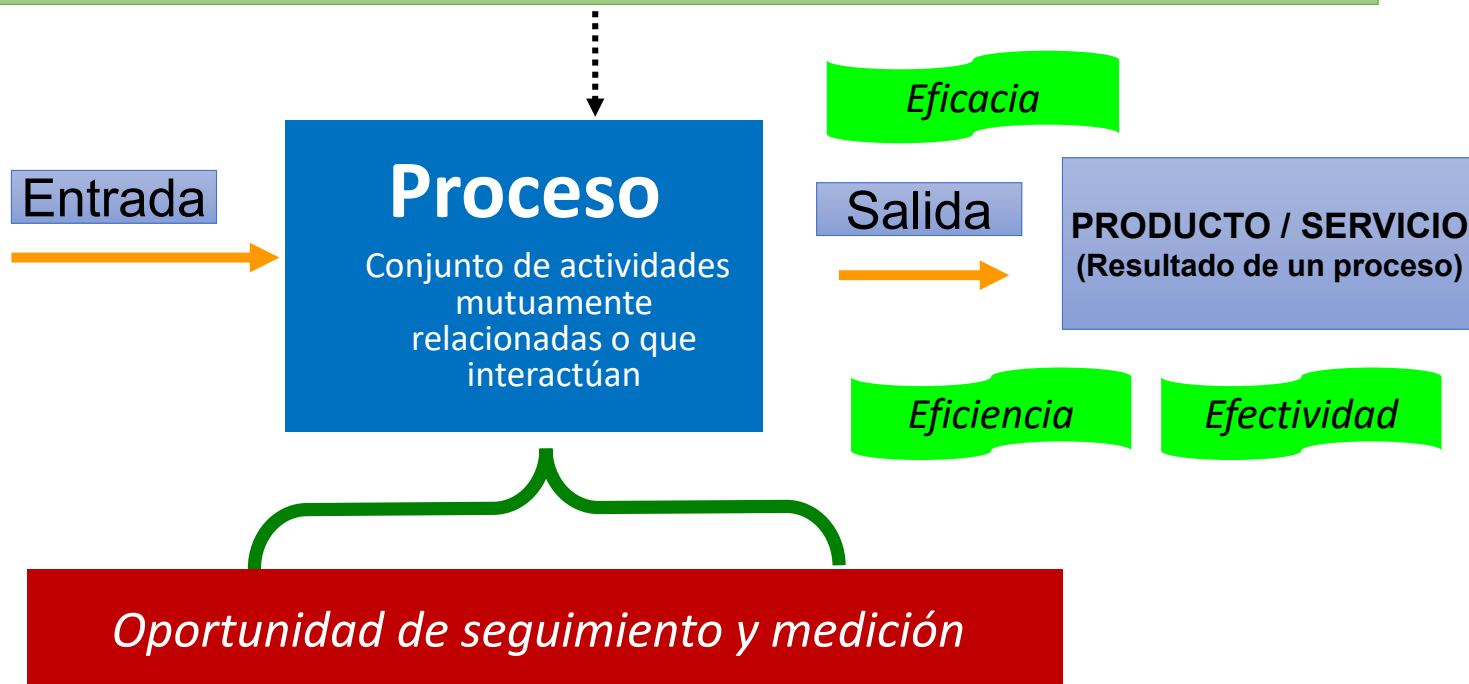
La medición permite a la organización evaluar los logros propuestos.

**PARA QUE MEDIR**

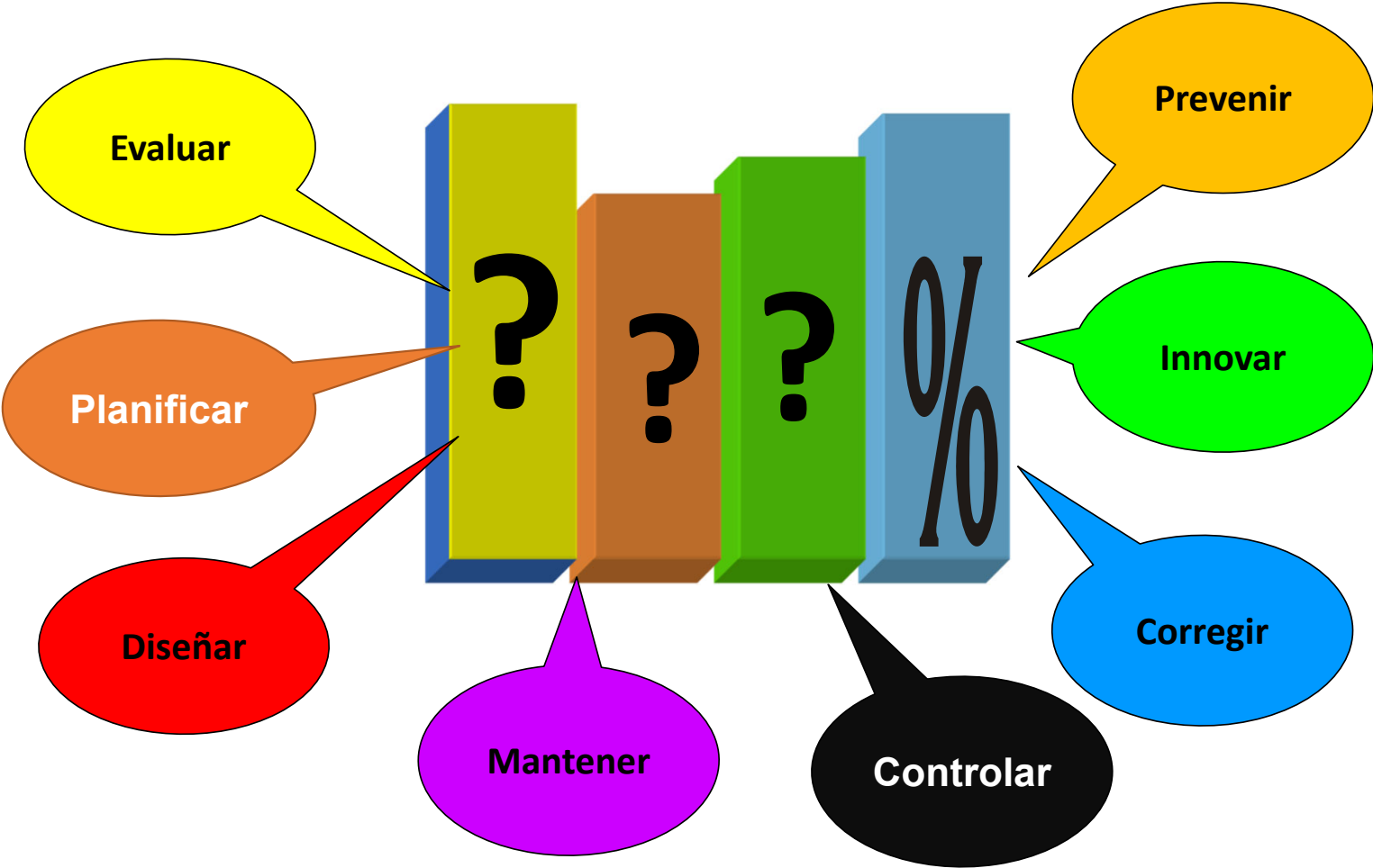
Para garantizar la prosperidad de la organización.

# SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO

Procedimiento: Método definido para llevar a cabo una actividad o un proceso. Puede ser documentado o no.



# SE MIDE PARA...



## MEDICIONES ADECUADAS

PERTINENTE

Esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán **ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones** que serán tomadas sobre la base de sus resultados.

PRECISA

Debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la **adecuada elección del instrumento de medición.**

OPORTUNA

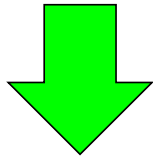
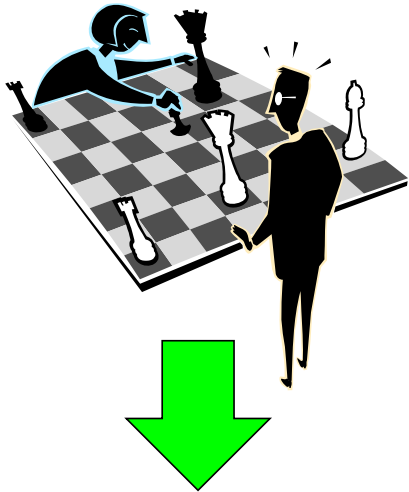
Que los resultados de la medición estén **disponibles en el tiempo en que la información** es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.

ECONOMICA

Debe existir una **proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición** y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

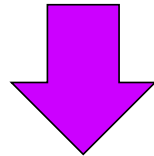
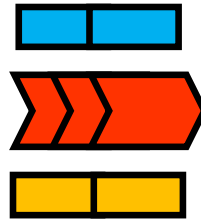
# BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

## ESTRATEGIAS



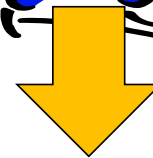
Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## PROCESOS



El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

## CLIENTES

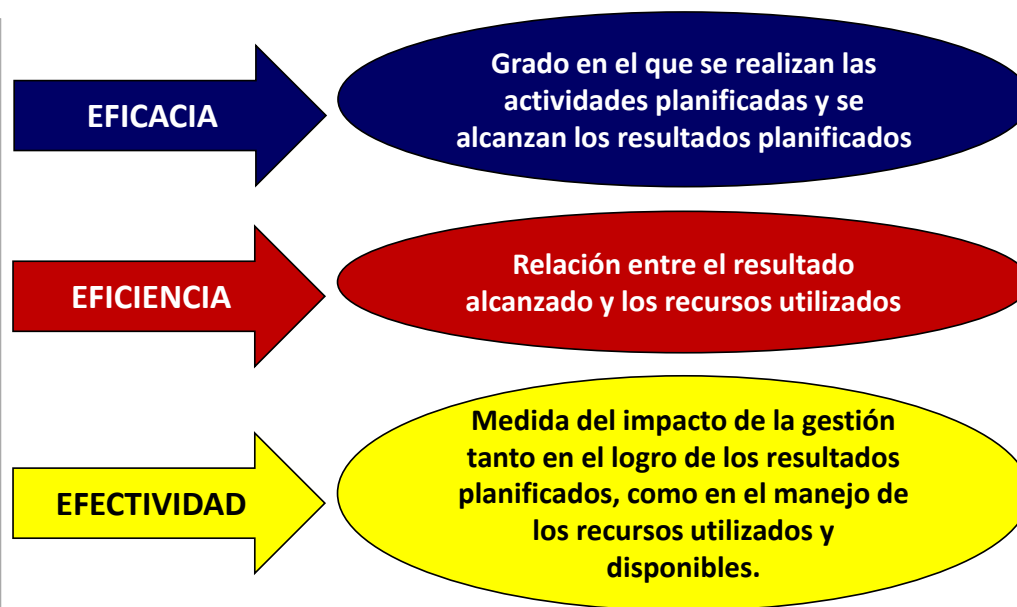


La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

## TIPOS DE INDICADORES

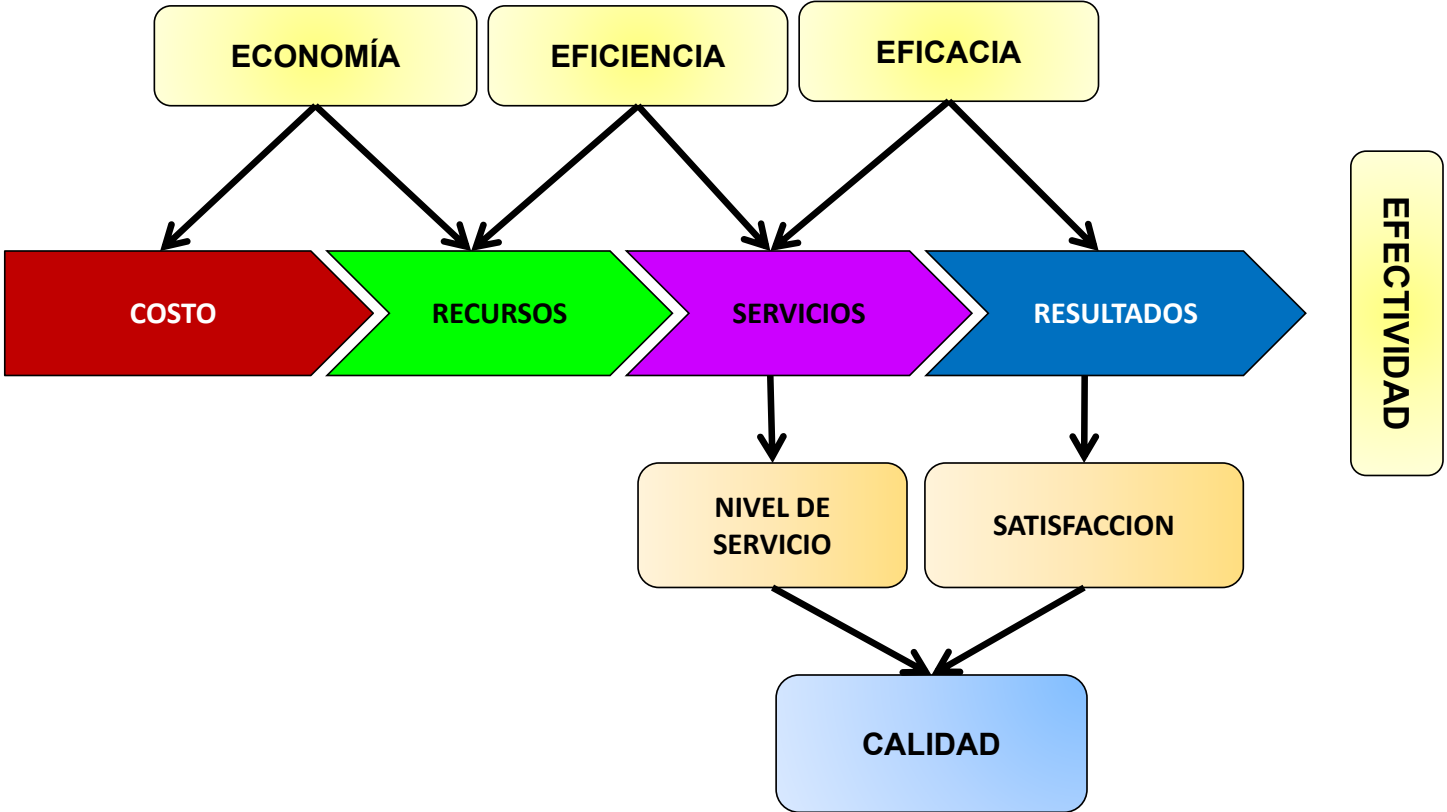


En armonía con la Ley 872 de 2003 y del Decreto 4110 de 2004, las entidades deberán diseñar indicadores de **eficiencia, eficacia y efectividad:**





# INTERRALACION ENTRE LOS PROCESOS Y LOS TIPOS DE INDICADORES



## TIPOS DE INDICADORES

<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Para qué?</b>
<b>Cumplimiento de metas</b>	<b>Uso de recursos</b>	<b>Impacto del resultado</b>

## LOS INDICADORES SEGÚN SU FUNCION SE PUEDEN CLASIFICAR



# Interpretación de los indicadores





## Interpretación de los Indicadores



A partir de los Resultados  
Obtenidos

Revisar las metas que fueron definidas, estableciendo si éstas fueron o no realistas.

Priorizar la asignación de los recursos hacia determinados programas o productos.

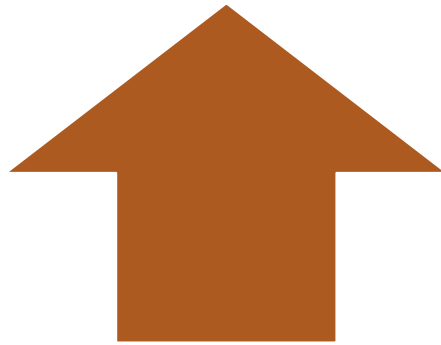
Determinar si se sobre o sub estimó la capacidad de proveer los bienes y servicios.

Análisis de factores exógenos en el desarrollo de los procesos

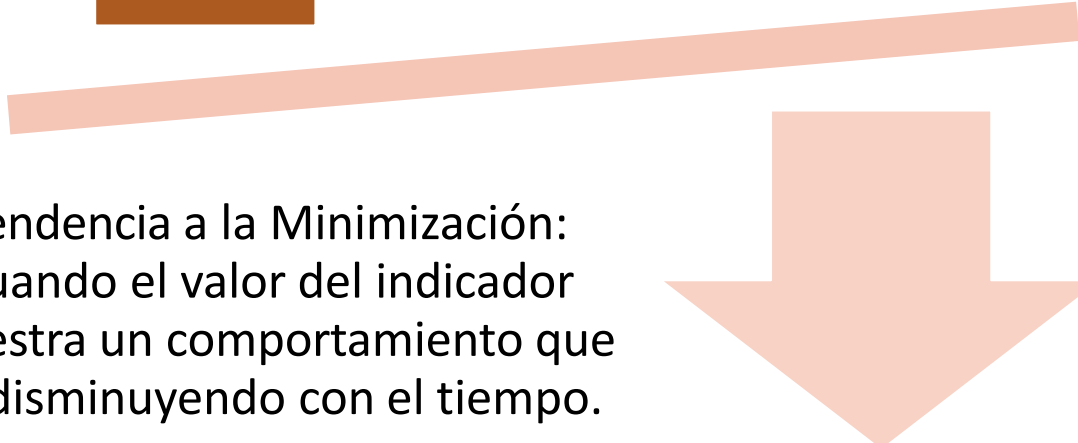
Encontrar explicaciones sobre por qué se producen las diferencias entre lo esperado y lo que realmente se ejecutó.



## Interpretación de los Indicadores



Tendencia a la Maximización:  
Cuando el indicador tiene un  
comportamiento creciente, es  
decir va aumentando a medida  
que pasa el tiempo



Tendencia a la Minimización:  
Cuando el valor del indicador  
muestra un comportamiento que  
va disminuyendo con el tiempo.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR													
NOMBRE DEL INDICADOR													
OBJETIVO DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		LINEA BASE		META OBJETIVO					
								META		PLAZO DE CUMPLIMIENTO		VIGENCIA DE CUMPLIMIENTO	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR													
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN				RESPONSABLE ANÁLISIS				ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO		
FUENTE DE INFORMACIÓN							FÓRMULA DE CÁLCULO						
COMPORTAMIENTO INDICADOR													
Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOT	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Dato Numerador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dato Denominador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MEDICIÓN													
Periodo	Datos	Meta Vigencia	Meta Objetivo										
Ene	0%	0%	0%										
Feb	0%	0%	0%										
Mar	0%	0%	0%										
Abr	0%	0%	0%										
May	0%	0%	0%										
Jun	0%	0%	0%										
Jul	0%	0%	0%										
Ago	0%	0%	0%										
Sep	0%	0%	0%										
Oct	0%	0%	0%										
Nov	0%	0%	0%										
Dic	0%	0%	0%										

## Ficha Técnica del Indicador


Análisis e Interpretación de Resultados del Indicador





## Ficha Técnica del Indicador

MEDICIÓN			
Periodo	Datos	Meta Vigencia	Meta Objetivo
Ene	0%	0%	0%
Feb	0%	0%	0%
Mar	0%	0%	0%
Abr	0%	0%	0%
May	0%	0%	0%
Jun	0%	0%	0%
Jul	0%	0%	0%
Ago	0%	0%	0%
Sep	0%	0%	0%
Oct	0%	0%	0%
Nov	0%	0%	0%
Dic	0%	0%	0%



<b>Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador</b>
<b>Observaciones</b>
Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora: <span style="margin-left: 100px;">NO: <input type="checkbox"/></span> <span style="margin-left: 100px;">SI: <input type="checkbox"/></span>
Notas:

## Ampliación contenido Ficha del Indicador

### OBJETIVO

Ⓢ Indique la razón por la cual se genera este indicador, cual es su finalidad, por ejemplo hacer seguimiento, realizar verificación de requisitos, este objetivo debe ir alineado con el nombre y la periodicidad

### TIPO

Ⓢ Establece la clasificación del indicador

### LINEA BASE

Ⓢ Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, surge de datos históricos donde se revisa el comportamiento del indicador. De no haber línea base se sugiere establecer la misma meta

## Ampliación contenido Ficha del Indicador

### META OBJETIVO

⊙ Relacione la meta numérica (en porcentaje o números), el plazo de cumplimiento de la meta general y la vigencia de cumplimiento de esta meta general

### META VIGENCIA

⊙ Esta puede ser diferente de la Meta Objetivo mencionada debido a que la meta vigencia hace referencia a la frecuencia de medición, pero la meta objetivo puede estar ligada a un programa de gobierno con una frecuencia mayor

### UNIDAD DE MEDIDA

⊙ Referente para cuantificar la cantidad o tamaño del indicador, puede ser numérica, en porcentaje, fracción, etc.

## Ampliación contenido Ficha del Indicador

### FRECUENCIA

Ⓢ Periodicidad con la cual se medirá el indicador, ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral, entre otras.

### RESPONSABLE MEDICIÓN

Ⓢ Es quien se encarga de conseguir la información y diligenciar la ficha.

### RESPONSABLE ANÁLISIS

Ⓢ Es quien se encarga de con los datos de la ficha, realizar la interpretación de la información, en la mayoría de casos es la misma persona responsable de la medición.

## Ampliación contenido Ficha del Indicador

### ACTORES INTERESADOS

Ⓢ Personas o Instituciones que deseen conocer los resultados del indicador, para fines de control o como fuente de información netamente.

### FUENTE DE INFORMACIÓN

Ⓢ Mencionar las fuentes de todos los datos que permiten el calculo de la formula para llegar al indicador, informes, reportes de estadísticas, entre otras.

### FORMULA DE CALCULO

Ⓢ Expresión matemática (generalmente) mediante la cual se muestra la interacción de las variables utilizadas, puede ser una división, multiplicación, suma o una integración de varias operaciones.

## Ampliación contenido Ficha del Indicador

### COMPORTAMIENTO INDICADOR

Ⓢ Muestra los datos asociados a las variables y la posible tendencia del indicador.

### ANÁLISIS INDICADOR

Ⓢ Interpretación del Indicador por parte del responsable donde se mencione claramente el comportamiento – cumplimiento META.

### OBSERVACIONES

Ⓢ Cualquier información de relevancia respecto al resultado y comportamiento del indicador.

### ACCIONES

Ⓢ De acuerdo al resultado y el comportamiento, el analista puede determinar si se requieren acciones preventivas, correctivas o de mejora.

# MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL INDICADOR

## Función Descriptiva

- Consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa
- por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.

## Función Valorativa

- añadir a la información anterior un “juicio de valor”
- “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”.
- Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados”



# Indicadores de Eficacia

Medición del **grado en el que una meta ha sido cumplida** teniendo en cuenta los plazos y las demás disposiciones estipuladas

Número de desempleados capacitados / total de desempleados inscritos en sistema de reconversión laboral en un periodo determinado.

Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados.

Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región.

Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios.

Porcentaje de alumnos que desertan del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

Porcentaje de egresados exitosos de los alumnos del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

$$IE = \frac{\text{Subsidios entregados para VIS}}{\text{Total subsidios otorgados}} * 100$$

$$IE = \frac{5.220}{6.500} * 100$$

$$IE = 80,3\%$$

Un 80.3%, del total de subsidios se empleó para la VIS. (Focalización)

# Indicadores de Efectividad o Impacto

Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado

% disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado

% disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado

% Disminución en infecciones intrahospitalarias durante un periodo determinado

Crecimiento de la recaudación financiera a través del portal web

• Porcentaje de familias pobres que inician una actividad empresarial con apoyo del Estado

Nivel de nutrición – desnutrición luego de aplicado un programa de alimentación sana

Determina cuál es el impacto en la población y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver sus necesidades

## Indicador intermedio

Porcentaje de la población objetiva inscrito en el programa que practica alguna actividad deportiva de forma periódica.

## Indicador Final

Tasa de variación de la población en X número de años que practica deporte en forma periódica.

## Fórmula:

$$\left[ \frac{\text{Población participante de un programa de deporte que practica una actividad deportiva dos veces por semana}}{\text{Total de la población inscrita por programa}} \right] * 100$$

## Fórmula:

$$\left[ \frac{\text{Población que practica deporte en el año X}}{\text{Población que practicaba deporte en el año anterior}} - 1 \right] * 100$$

# Indicadores de Economía

Variación en los costos por errores en contratos (procesos).

Dinero gastado a través del sistema informatizado de compras / dinero total de las compras (procesos).

Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras

Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total en museos nacionales y museos regionales y/o especializados

medir la capacidad de las entidades para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles

Aumento de costos por errores en los contratos:

$$\begin{aligned} I &= \frac{\text{Gastos actuales} - \text{Gastos anteriores}}{\text{Gastos anteriores}} * 100 \\ I &= \frac{\$165.000.000 - \$120.000.000}{\$120.000.000} * 100 \\ I &= 37,5\% \end{aligned}$$

los costos por errores en los contratos en relación al año inmediatamente anterior aumentaron en un 37.5%

# Indicadores de Calidad

Medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje del total de respuestas a los parlamentarios dentro de los plazos acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles frente al total de localidades.	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes del mismo.	Porcentaje del total de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas.
Número de intervenciones con retraso/ número de intervenciones totales.	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca.	Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención/ total usuarios.	Número de fallas reales/ fallas programadas.

$$I = \frac{\text{Número Usuarios Satisfechos}}{\text{Total Usuarios Encuestados}} \times 100$$

$$I = \frac{65}{350} \times 100$$

$$I = 18,57\%$$

**Interpretación:** el porcentaje de usuarios satisfechos con la atención durante la prestación del servicio en la entidad es de 18.57%, lo que representa el grado de calidad de la atención al usuario en esta entidad.

Una de las formas para desarrollar indicadores de calidad en cualquier entidad es a través de las encuestas y sondeos de opinión que los grupos de valor llevan a cabo

# Indicadores de Insumo (Inputs)

manejo de los recursos con los que cuenta una entidad para adelantar un proceso

## Cantidad de trabajo utilizadas

Porcentaje de equipos disponibles para la puesta en marcha de un proceso determinado.

Variación de los recursos, llámese capital físico, financiero, etc.

Son empleados para establecer la cantidad de recursos necesarios para la producción y el consiguiente cumplimiento del objetivo.

# Indicadores de Proceso

Medir el desempeño de la función administrativa a las etapas del proceso generador del producto

<b>Procesos de compra</b>	Días promedio de demora del proceso de compra.
<b>Proceso tecnológico</b>	Número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte.

Permite realizar el seguimiento a cada etapa programada dentro de la administración de las actividades que permiten ejecutar y adelantar el proceso de producción de los diferentes bienes o servicios ofrecidos por la entidad

# Indicadores de Producto

Muestra de manera cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental

Número de vacunaciones realizadas durante la vigencia en curso.

**Número de kilómetros construidos a la fecha según la programación**

Número de viviendas de interés social construidas y entregadas a la fecha según programación

Permite medir el impacto que puede llegar a tener el desarrollo de un determinado programa dentro de un grupo social de incidencia ya sea a corto, mediano o largo plazo, a través de la medición de la cantidad de bienes o servicios producidos por una entidad

## 6.3. Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

### FORMULA

- Expresión matemática que correlaciona el comportamiento, táctica o actuación de la variable con respecto a un logro, meta, objetivo esperado o planeado e indica cuánto se ha conseguido con respecto a lo que se planeó

Los tipos de fórmulas más utilizadas:

- Porcentaje
- Tasa de variación
- Razón o promedio
- Índices

Compara:

- Un valor actual con respecto a un valor histórico (referencial)
- Un valor real con respecto a un valor programado (referencial)
- Una parte con relación a un todo (referencial)





# Ejemplos

<i>Nombre del Indicador</i>	<i>Fórmula del Indicador</i>
<i>Ejecución Presupuestal:</i>	$\frac{\text{Compromisos acumulados}}{\text{Presupuesto Asignado de la Vigencia}} * 100$
<i>Grado de Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional</i>	$\frac{\text{Número de Actividades ejecutadas}}{\text{No. total de actividades programadas para la implementación del Programa de Salud Ocupacional}} * 100$
<i>Organización de Archivos de Gestión</i>	$\frac{\text{Metros Organizados}}{\text{Metros lineales proyectados para la Organización}} * 100$

# Unidad de medida y Tendencia

## Unidad de Medida

Es el parámetro bajo el cual se expresa la variable, es importante que quede establecido, ya que pueden existir diferentes unidades de medida para una misma variable, dependiendo del contexto.

Por ejemplo: número, porcentaje, Km, hectáreas, etc.

## Tendencia

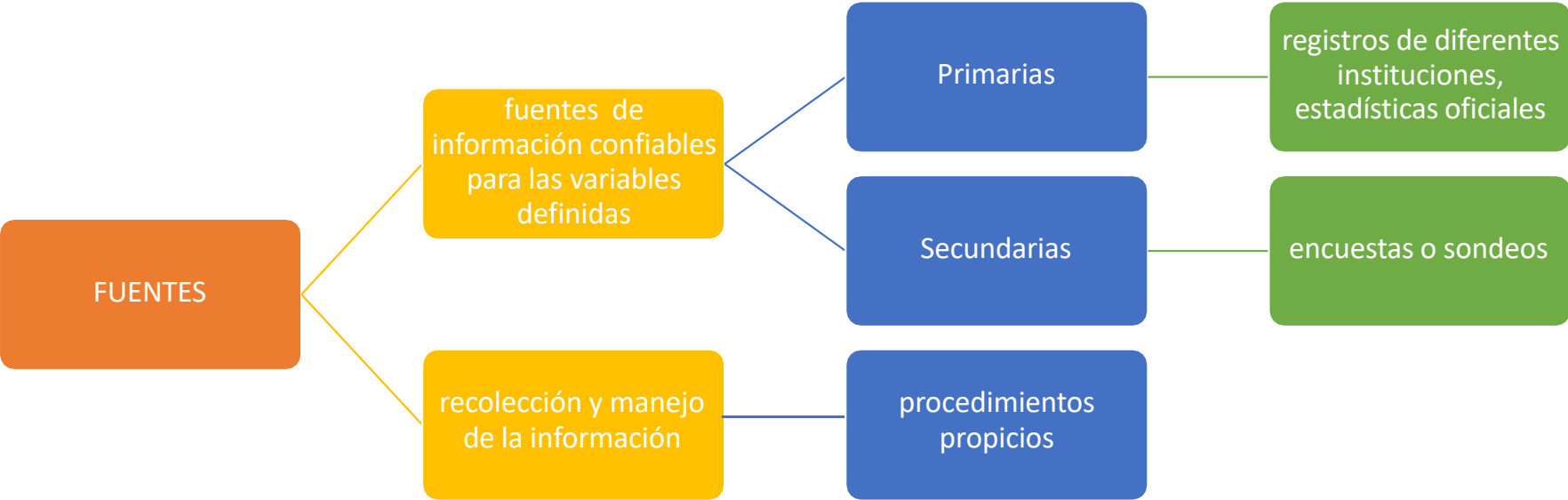
Es el tipo de trayectoria que se espera tenga el Indicador; se define como la dirección ascendente o descendente y constante en el que se desempeña el Indicador.

La tendencia muestra el comportamiento del Indicador a lo largo de un ciclo de tiempo. Permite comparar los avances reales vs el comportamiento programado.

## 6.4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

Criterio de selección	Pregunta para tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

# 6.5. Recopilación de datos y establecimiento de las fuentes de los datos



# 6.6. Establecimiento de las Metas

Definir metas cuantificables (en términos de calidad, tiempo y costo).

Acordes a los objetivos definidos.

Establecer metas desafiantes, pero alcanzables, realistas.

Deben involucrar a los responsables y ejecutores de los procesos y actividades

Que propicien el mejoramiento continuo.

Éstas se pueden determinar a partir de:

- Datos históricos
- Comparaciones.
- Tendencias del entorno
- Políticas institucionales o estatales
- Construcción participativa

# Rangos

Son los niveles de desempeño del Indicador, cuya valoración determinará el estado de riesgo, o problema de la variable y dará origen a diferentes tipos de acciones de mejoramiento: acciones preventivas o correctivas respectivamente. También se les conoce como *Parámetros de Semafización*.

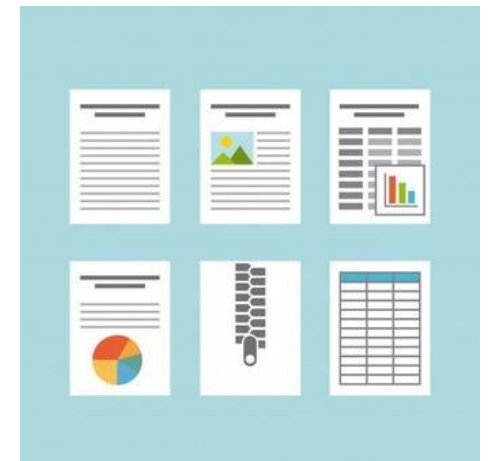
Los Rangos podrían ser:

- **Adecuado:** Es el Cumplimiento satisfactorio de la meta
- **En Riesgo:** Son los valores con tendencia al incumplimiento de la meta y generan una acción de mejora de carácter preventivo.
- **Crítico:** son los valores de incumplimiento de la meta y generan una acción de Mejora de carácter correctiva.

Rango	Descripción del Rango	Escala	Acción de Mejora
Adecuado	Bueno	80 - 100	Oportunidad de Mejora
En Riesgo	Regular	60 – 79	Acción Preventiva
Crítico	Deficiente	0 - 59	Acción Correctiva

# Ficha Técnica Indicadores de Gestión

Parte	Componentes
I. DEFINICION DEL INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>•Proceso</li><li>•Nombre del Indicador</li><li>•Objetivo del Indicador</li><li>•Tipo de Indicador</li><li>•Línea Base</li><li>•Meta objetivo: Meta, plazo de cumplimiento, vigencia de cumplimiento</li></ul>
II. INFORMACION PARA LA MEDICION DEL INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>•Unidad de medida</li><li>•Frecuencia</li><li>•Meta vigencia</li><li>•Responsable medición</li><li>•Responsable análisis</li><li>•Actores interesados en el resultado</li><li>•Fuente de información</li><li>•Fórmula de cálculo</li></ul>
III. COMPORTAMIENTO INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tabla y grafica con la medición del periodo, en comparación con la meta vigencia y meta objetivo</li><li>•Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador</li></ul>



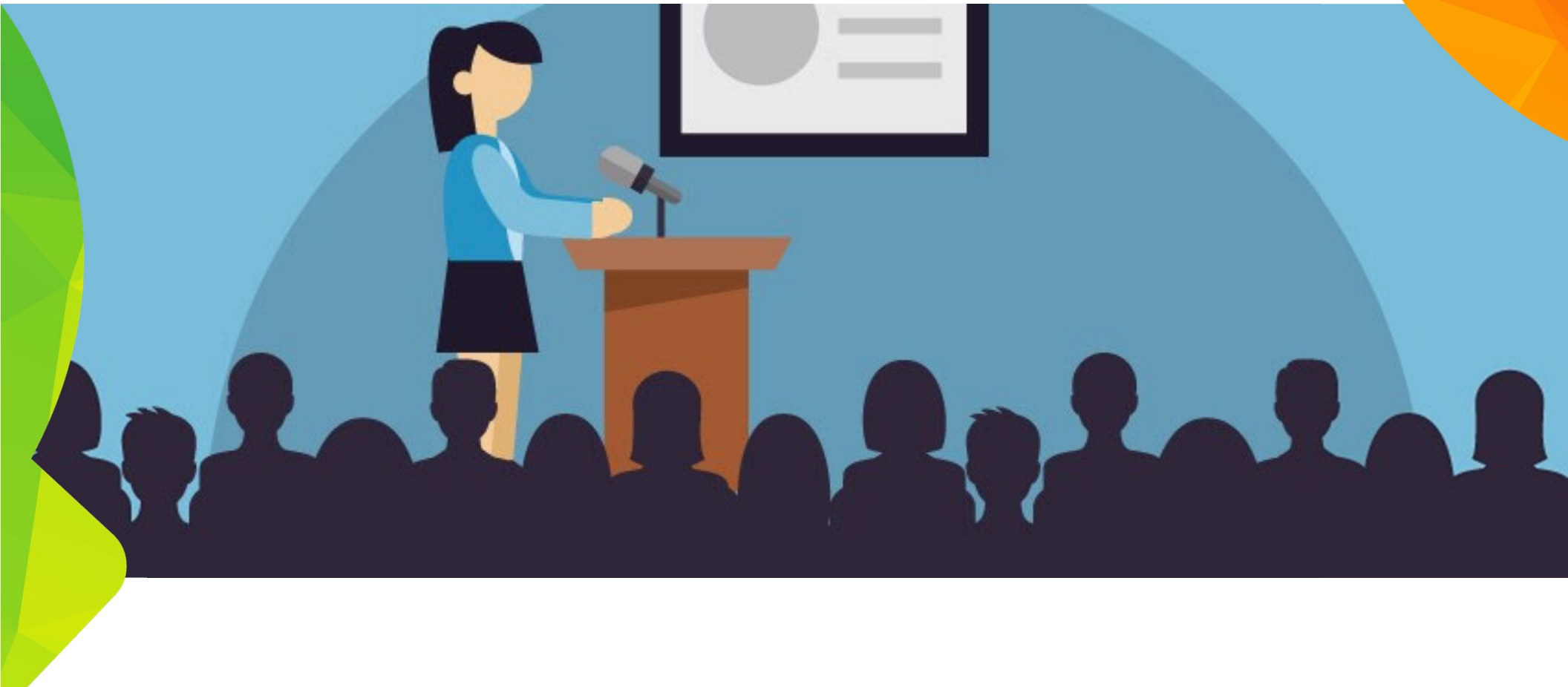
## 6.8. Comunicar e informar

Divulgación de **los resultados sobre el desempeño de la administración**, la eficiencia de los procesos, y demás valoraciones sobre la gestión de la entidad, así como los resultados sobre la planificación estratégica y operativa, etc.





## 6. PREGUNTAS





**IBA&UÉ  
VIBRA**

**IMDRI**

Alcaldía de Ibagué

