

**INSTITUTO NACIONAL DE SALUD**

**INFORME DE INDICADORES CUARTO TRIMESTRE DE 2015**

**Bogotá, D.C., Febrero de 2015**

**CONTENIDO**

**Tabla de contenido**

**INTRODUCCIÓN...............................................................................................2**

**METODOLOGÍA.......................................................................................2, 3, 4**

**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESO...5, 6**

**PROCESOS MISIONALES.......................................................................6, 7, 8**

**PROCESOS DE APOYO ………………………………………………..….8, 9, 10**

**PROCESO DE CONTROL Y EVALUACIÓN……………………………… 10, 11**

**OBSERVACIONES DE LAS ÁREAS……………………………………11, 12, 13**

**INDICADORES DESTACADOS ……………………………………………..13, 14**

**RECOMENDACIONES GENERALES……………………………………….14, 15**

**INTRODUCCIÓN**

Con el presente informe se realiza un seguimiento a los Indicadores de Gestión del Instituto Nacional de Salud para el último Trimestre del año 2015, revisando el ejercicio realizado por cada uno de los procesos, en cuanto a las metas propuestas, su cumplimiento así como su clasificación en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

1. **METODOLOGÍA**

El seguimiento a los indicadores de gestión se realiza a través del monitoreo de metas programadas y se mide por medio de los indicadores que se reportan trimestralmente por las dependencias que desarrollan cada una de las actividades que se adelantan en la entidad, el resultado presentado en el trimestre correspondiente y la ejecución de la vigencia con respecto a la meta establecida por los ejecutores o responsables de alimentar cada indicador.

La información de cada una de las áreas es revisada por el encargado de la Oficina Asesora de Planeación a través de los informes trimestrales de seguimiento subidos al módulo de indicadores del Sistema Integrado de Planeación, luego se consolidan los datos de cada uno de los indicadores presentándose las tablas en donde se identifican y se asocian a los procesos de la entidad, y a sus dependencias; el objetivo es servir de insumo para la revisión los avances de los procesos en la entidad y establecer las causas o impedimentos en el cumplimiento de la metas, con el fin de adelantar acciones correctivas, preventivas y de mejora que permitan alcanzar los resultados planificados.

Para evaluar la gestión general se clasificó por cada uno de los de los procesos que maneja la Entidad, es decir, Misional, de Apoyo y de Evaluación y Control, de acuerdo con la incidencia de cada uno, en el cumplimiento de los objetivos institucionales, tal como se ilustra en las tablas de resultados más adelante.

De los indicadores

El cumplimiento de las metas en general fue satisfactorio, sin embargo se realizan aclaraciones pertinentes para algunos indicadores.

De acuerdo con el POE-D01-0000-005 los procesos contaban con 15 días calendario contados a partir del cierre del periodo a medir para subir los datos de medición, evaluación y análisis de cada uno de los indicadores; de acuerdo con el cotejo realizado por la Oficina Asesora de Planeación se encontraron los siguientes resultados:

|  |  |
| --- | --- |
| **Medición, Evaluación y Análisis Cuarto Trimestre 2015** | **Medición** |
| **Proceso** | **NO** | **SI** | **Total** |
| DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN EN SALUD PUBLICA | 4 | 1 | 5 |
| DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN |   | 4 | 4 |
| DIRECCIÓN DE VIGILANCIA Y ANÁLISIS DEL RIESGO EN SALUD PÚBLICA | 2 |   | 2 |
| DIRECCIÓN GENERAL | 9 | 10 | 19 |
| DIRECCION OBSERVATORIO NACIONAL DE SALUD | 1 | 3 | 4 |
| DIRECCIÓN REDES EN SALUD PUBLICA | 4 | 5 | 9 |
| SECRETARIA GENERAL | 8 | 19 | 27 |
| **Total**  | **28** | **42** | **70** |

Es decir el 60% de los procesos realizó el ejercicio y el 40% no lo llevó a cabo, se midieron 42 indicadores de los 70 existentes, se aclara que algunos de los procesos que no llevaron a cabo su medición o lo hicieron de manera parcial obedece a los tiempos en que pueden subir los resultados de algunos componentes de sus indicadores por resultados que se obtienen de manera posterior al cierre del periodo.

La clasificación de los indicadores entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad es la siguiente:

Eficacia: Capacidad de hacer una labor encomendada.

Eficiencia: Desarrollar la labor encomendada en el menor tiempo posible o minimizando los costos de realizarla.

Efectividad: con la capacidad de hacer una labor encomendada en forma eficiente alcanzar unos resultados previamente planeados.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo Indicador** | **N°** | **%** |
| Eficacia | 21 | 30% |
| Eficiencia | 30 | 43% |
| Efectividad | 19 | 27% |
| **Total general** | **70** | 100% |

**De otra parte la clasificación de acuerdo con el tablero de indicadores es la siguiente:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicador de** | **N°** | **%** |
| Impacto | 17 | 24% |
| Proceso | 14 | 20% |
| Producto | 11 | 16% |
| Resultado | 28 | 40% |
| **Total** | **70** | **100%** |

**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESO**

Las actividades que se adelantan en el INS se enmarcan en procesos: Misionales, Apoyo y Control y evaluación; los indicadores que se manejan para expresar los avances que logra el Instituto, apuntan a estos procesos de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Proceso de Apoyo** | **Indicadores** |
| Adquisición de Bienes y Servicios | 2 |
| Atención al ciudadano | 3 |
| Comunicación Institucional | 3 |
| Gestión Ambiental | 6 |
| Gestión de Calidad | 2 |
| Gestión de Mantenimiento | 5 |
| Gestión Documental | 3 |
| Gestión Financiera | 5 |
| Gestión Humana | 3 |
| Gestión Jurídica | 5 |
| Planeación Institucional | 1 |
| Tecnología de información y telecomunicaciones | 5 |
| **Total Procesos de Apoyo** | **43** |
| **Procesos Misionales** | **Indicadores** |
| Investigación en salud pública | 5 |
| Redes en Salud Pública | 9 |
| Situación en Salud Pública | 4 |
| Vigilancia y análisis del riesgo en salud pública | 2 |
| Producción | 4 |
| **Total Procesos Misionales** | **24** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Proceso de Control** | **Indicadores** |
| Control Institucional | 3 |
| **Total Control y evaluación** | **3** |

A continuación se describe por proceso el comportamiento tanto cualitativo como cuantitativo de los indicadores de gestión durante el año 2015 reflejando la evaluación de la Gestión del Instituto Nacional de Salud.

**PROCESOS MISIONALES**

A este proceso aportan 24 indicadores correspondientes a los procesos misionales de la entidad, pertenecientes a las Direcciones de Observatorio Nacional, Dirección de Redes, Dirección de Producción, Dirección de Vigilancia y Dirección de Investigación en Salud Pública. En general este proceso alcanzó un cumplimiento de las metas trazadas y los procesos que midieron obtuvieron resultados óptimos quedando en el rango de desempeño Satisfactorio, sus resultados aquí mencionados fueron:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipo indicador** | **Nombre** | **Proceso** | **Resultado por Periodos** |
| Efectividad | Factor de impacto de la revista Biomédica del INS. | Investigación en salud pública | 1 |
| Eficiencia | Adherencia de los LSP a los Lineamientos técnicos emitidos por parte de la DRSP | Redes en Salud Pública | 61 |
| Efectividad | Evaluación de la respuesta de las acciones realizadas por el LNR de Entomología en los municipios con riesgo entomológico alto de acuerdo al índice de Breteau (larvario o domiciliario) | Redes en Salud Pública | 85 |
| Efectividad | Capacidad de respuesta del Laboratorio Nacional de Referencia LNR a eventos sujetos a Riesgo Sanitario Internacional. | Redes en Salud Pública | 99 |
| Efectividad | Fortalecimiento de la competencia técnica del Laboratorio Nacional de Referencia LNR. | Redes en Salud Pública | 92 |
| Efectividad | Índice de legitimidad del Observatorio Nacional de Salud | Situación en Salud Pública | 1 |
| Eficiencia | PORCENTAJE DE INCREMENTO EN VENTA DE CAJAS DE SUERO ANTIOFÍDICO POLIVALENTE EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | Producción | 17 |
| Eficiencia | PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LA VENTA DE ANIMALES DE LABORATORIO EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | Producción | 5 |
| Eficiencia | PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LA VENTA DE MEDIOS DE CULTIVO, AGUA Y SOLUCIONES EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | Producción | 77 |
| Eficiencia | Porcentaje de muestras analizadas oportunamente en el marco de la vigilancia de eventos de interés en salud pública por parte del Laboratorio Nacional de Referencia LNR | Redes en Salud Pública | 99 |
| Eficiencia | Oportunidad en la elaboración y entrega de la información generada por el observatorio | Situación en Salud Pública | 100 |
| Eficacia | Cumplimiento de la estrategia de divulgación del conocimiento del Observatorio Nacional de Salud | Situación en Salud Pública | 100 |
| Eficacia | PORCENTAJE PONDERADO DE CUMPLIMIENTO DE LA META ANUAL DE PRODUCCIÓN DE HEMODERIVADOS, ANTIVENENOS, MEDIOS DE CULTIVO Y ANIMALES DE LABORATORIO | Producción | 161 |

La distribución de estos indicadores entre eficacia, eficiencia y efectividad están de la siguiente forma:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de Indicador** | **N°** |
| Eficacia | 5 |
| Eficiencia | 8 |
| Efectividad | 11 |
| **Total** | **24** |

De igual manera y de acuerdo con el tablero de indicadores se clasifican de la siguiente forma:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de Indicador** | **N°** |
| Impacto | 10 |
| Proceso | 2 |
| Producto | 5 |
| Resultado | 7 |
| **Total** | **24** |

**PROCESOS DE APOYO**

Los Procesos de apoyo está compuestos por la Oficina Asesora de Planeación, Gestión de Calidad, Comunicación Institucional, Tecnología de Información y Comunicaciones, Gestión Humana, Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión Documental, Equipos de Laboratorio, Gestión Ambiental, Gestión Jurídica, Atención al Ciudadano, Gestión Financiera, y Recursos Físicos.

Los actividades de apoyo cuentan con **43** indicadores asociados a sus diferentes procesos tales como Gestión Financiera la cual refleja un cumplimiento de 99% en sus indicadores, Gestión del Talento Humano registra dos de sus indicadores con resultado positivo, el Proceso de Gestión Contractual en uno de sus indicadores cuenta con un desempeño satisfactorio de un 100% en su gestión y Gestión Jurídica igual en 100% de cumplimiento en los indicadores de gestión durante el año 2015, Gestión ambiental en 5 de sus 6 indicadores tiene un buen comportamiento, gestión de calidad en uno de sus indicadores, gestión de mantenimiento en 4 de sus 5 indicadores y planeación institucional con un cumplimiento del 100%

En general los resultados de estos procesos fueron satisfactorios y presentan un cumplimiento global satisfactorio.

Los resultados anteriores se pueden observar en el cuadro adjunto que evidencia los resultados de los procesos que midieron:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipo indicador** | **Nombre** | **Proceso** | **Resultado por Periodos** |
| Efectividad | Índice de frecuencia de Accidentes Laborales | Gestión Humana | 10 |
| Efectividad | Tasa de incidencia global de enfermedad Laboral | Gestión Humana | 7 |
| Eficiencia | Variación en la cantidad de residuos destinados a reciclaje | Gestión Ambiental | 39 |
| Eficiencia | Control de emisiones atmosféricas de vehículos | Gestión Ambiental | 100 |
| Eficiencia | Protección de flora | Gestión Ambiental | 100 |
| Eficiencia | Protección a la fauna | Gestión Ambiental | 100 |
| Eficiencia | Variación en la generación de residuos peligrosos RESPEL (químicos misionales) | Gestión Ambiental | 52 |
| Efectividad | Cumplimiento revisión de inventarios | Gestión de Mantenimiento | 94 |
| Eficiencia | Solicitudes de mantenimiento atendidas satisfactoriamente | Gestión de Mantenimiento | 90 |
| Eficiencia | Facturación por venta de bienes y servicios institucionales | Gestión Financiera | 100 |
| Eficiencia | PAC gestionado | Gestión Financiera | 98 |
| Eficiencia | Obligaciones tramitadas oportunamente en central de cuentas | Gestión Financiera | 100 |
| Eficacia | Servidores públicos capacitados | Gestión Humana | 77 |
| Eficiencia | Conceptos jurídicos emitidos en término inferior al otorgado por la normatividad | Gestión Jurídica | 100 |
| Eficiencia | Controversias Contractuales resueltas en Sede Administrativa | Gestión Jurídica | 100 |
| Eficiencia | Acciones de Tutela Contestadas en términos de oportunidad | Gestión Jurídica | 100 |
| Eficiencia | Contratos Liquidados | Adquisición de Bienes y Servicios | 5 |
| Eficacia | Procesos para la adquisición de bienes y servicios adjudicados. | Adquisición de Bienes y Servicios | 100 |
| Eficacia | Calidad de vertimientos | Gestión Ambiental | 94 |
| Eficiencia | OPORTUNIDAD EN GESTION DE LAS SOLICITUDES AL SIG | Gestión de Calidad | 100 |
| Eficacia | Actividades de operaciones de confirmación metrológica desarrolladas de acuerdo a los contratos vigentes | Gestión de Mantenimiento | 100 |
| Eficacia | Mantenimientos correctivos de equipos que dependen de un tercero realizados en el año. | Gestión de Mantenimiento | 93 |
| Eficacia | Cumplimiento planeación de obras de infraestructura | Gestión de Mantenimiento | 100 |
| Eficacia | Cumplimiento del plan de acción de la Oficina Asesora de Planeación | Planeación Institucional | 100 |
| Eficacia | Solicitudes de soporte técnico atendidas en el período | Tecnología de información y telecomunicaciones | 100 |
| Eficiencia | Canal de internet disponible en la entidad | Tecnología de información y telecomunicaciones | 100 |
| Eficacia | Atención oportuna a Entes de Control Externo | Control Institucional | 100 |
| Eficacia | Consultas jurídicas o legales atendidas en el período. | Gestión Jurídica | 100 |
| Eficacia | Obsolescencia tecnológica | Tecnología de información y telecomunicaciones | 36 |

Los 43 Indicadores de los procesos de apoyo se encuentran distribuidos entre eficacia, eficiencia y efectividad en la siguiente forma:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador** | **N°** |
| Eficacia | 13 |
| Eficiencia | 22 |
| Efectividad | 8 |
| **Total**  | **43** |

Y de acuerdo con el tablero de indicadores esta es su distribución:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador** | **N°** |
| Impacto | 6 |
| Proceso | 12 |
| Producto | 4 |
| Resultado | 21 |
| **Total**  | **43** |

**Proceso de Control y Evaluación**

La Oficina de Control Interno cuenta con tres indicadores los cuales al corte del cuarto trimestre mostraron el siguiente tablero:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipo indicador** | **Nombre** | **Proceso** | **Resultado por Periodos** |
| Eficacia | Hallazgos realizadas por la OCI en sus evaluaciones | Control Institucional | 0 |
| Eficacia | Atención oportuna a Entes de Control Externo | Control Institucional | 100 |
| Eficacia | Evaluación del estado del Sistema de Control Interno del INS | Control Institucional | 0 |

Los 3 indicadores de la Oficina de Control Interno son de eficacia.

En el Tablero indicador se distribuyen de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador** | **N°** |
| Impacto | 1 |
| Producto | 2 |
| **Total**  | **3** |

**3. OBSERVACIONES DE LAS ÁREAS**

Encontramos procesos de apoyo a la entidad que reportan en los indicadores de gestión para el último trimestre de la vigencia 2015, resultados comprometidos estas son:

Comunicación Institucional: en sus indicadores de Adherencia o fidelidad de la comunidad virtual en virtud a las publicaciones del INS e impacto de publicaciones, para los indicadores no se registra información en el cuarto trimestre y en el análisis del tercer trimestre muestra los siguiente: “Durante el tercer trimestre se registro una baja en el número de usuarios que se unieron a la comunidad virtual del INS. Esto responde a que coyunturalmente la agenda de comunicación estuvo delimitada por temas lejanos a la salud pública, arrojando un crecimiento del 11% con un total de 8928 seguidores”; en este caso sería deseable contar con la medición que falta para validar el análisis o entrar a revisar metas y rangos de interpretación, tratándose de indicadores nuevos el ejercicio podría permitir su ajuste.

Gestión Humana: para su indicador de la tasa de incidencia de enfermedad Laboral describe la enfermedad originada en el periodo de trabajo de manera directa, registra una calificación de 7 para una meta de 4.6 en el periodo; el análisis es: “En el segundo semestre de 2015 se calificó 3 en los meses de agosto y septiembre, equivalente a una tasa de incidencia de 6.94 eventos de enfermedad laboral durante el último periodo”. Este indicador es decreciente por lo que la calificación muestra un semáforo en amarillo; este indicador es muy sensible tomando en cuenta que un número de casos menor aumenta dramáticamente los resultados impidiendo que se logre la meta propuesta, adicionalmente es normativo y se encuentra acorde a las directrices sobre el tema.

Vigilancia y análisis del riesgo en salud pública: en su indicador de Fortalecer las competencias de los Operadores de VCSP, no se cuenta con información del cuatro trimestre, sin embargo para el tercer trimestre se analiza: “Para el tercer trimestre el indicador no alcanza la meta, se logra el 88% lo cual se debe al ajuste de la metodología realizado en el primer semestre, a raíz del análisis interno por el GEA. Adicionalmente, en este análisis se consideró el cambio del indicador para 2016 debido a que no mide la gestión de la Dirección, lo cual ya fue comentado en reunión con el experto de indicadores de Planeación, Dr. Germán Cuevas. En aras del mejoramiento continuo, este indicador será incluido en el plan de mejoramiento de indicadores generado por una no conformidad de la auditoría interna”; este tipo de análisis se requiere para nuevos indicadores y que las áreas determinen su validez y pertinencia si realmente miden la gestión del proceso.

Gestión de mantenimiento en su indicador Solicitudes de mantenimiento atendidas satisfactoriamente obtienen una calificación de 90 para una meta de 91 y se analiza: “Se aumenta las solicitudes pero se atienden con una medición de 203 solicitudes, 18 no aplican y 168 atendidas satisfactoriamente”, se encuentra en semáforo amarillo y se encontró muy cerca de la meta propuesta, recomendamos mejorar la redacción del análisis que sea explícito y que apunte a explicar con claridad el resultado obtenido, así como revisar metas y rangos de interpretación.

Adquisición de Bienes y Servicios en su indicador: Evaluar periódicamente que los contratos son liquidados en el término legal registra una calificación de 5 sobre una meta propuesta en el periodo de 50 y no se cuenta con análisis del indicador, lo cual ocurrió porque se llevó a cabo el ejercicio una vez vencido el plazo para el ejercicio; en todo caso se requiere que se efectué el análisis correspondiente sobre el mismo por la incidencia del resultado y por encontrarse en semáforo rojo con los implicaciones y ajustes que se requieren.

**4. INDICADORES DESTACADOS**

**Dirección de Producción**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre** | **Meta** | **Frecuencia Medición** | **Resultado** |
| PORCENTAJE DE INCREMENTO EN VENTA DE CAJAS DE SUERO ANTIOFÍDICO POLIVALENTE EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | 10 | Anual | 17 |
| PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LA VENTA DE ANIMALES DE LABORATORIO EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | 5 | Anual | 5 |
| PORCENTAJE DE INCREMENTO EN LA VENTA DE MEDIOS DE CULTIVO, AGUA Y SOLUCIONES EN UNA VIGENCIA DETERMINADA RESPECTO DE OTRA VIGENCIA DE REFERENCIA. | 7 | Anual | 77 |
| PORCENTAJE PONDERADO DE CUMPLIMIENTO DE LA META ANUAL DE PRODUCCIÓN DE HEMODERIVADOS, ANTIVENENOS, MEDIOS DE CULTIVO Y ANIMALES DE LABORATORIO | 100 | Trimestral | 161 |

**Dirección de Redes**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre** | **Meta** | **Frecuencia Medición** | **Resultado por Periodos** |
| Adherencia de los LSP a los Lineamientos técnicos emitidos por parte de la DRSP | 50 | Semestral | 61 |
| Evaluación de la respuesta de las acciones realizadas por el LNR de Entomología en los municipios con riesgo entomológico alto de acuerdo al índice de Breteau (larvario o domiciliario) | 45 | Semestral | 85 |
| Capacidad de respuesta del Laboratorio Nacional de Referencia LNR a eventos sujetos a Riesgo Sanitario Internacional. | 98 | Trimestral | 99 |
| Porcentaje de muestras analizadas oportunamente en el marco de la vigilancia de eventos de interés en salud pública por parte del Laboratorio Nacional de Referencia LNR | 98 | Trimestral | 99 |

Los dos procesos misionales muestran un comportamiento creciente y la posibilidad de plantear indicadores mostrando el resultado de su labor.

**5. RECOMENDACIONES GENERALES**

• Con el fin de garantizar la cultura del mejoramiento continuo al interior del Instituto, después de realizar la medición de los indicadores los líderes de los procesos junto con sus grupos de trabajo deben realizar el análisis de datos de los resultados e implementar las acciones preventivas y/o de mejora a que haya lugar, y de ser necesario la modificación de los indicadores que así lo requieran. ́

• Los documentos soporte de las mediciones adelantadas deberán ser socializados y archivados por parte del responsable de la medición de los indicadores. Adicionalmente deben estar disponibles para efectos de auditoría.

• De acuerdo con el formato establecido para el seguimiento y medición a través de indicadores se debe tener en cuenta que todos los reportes de indicadores de gestión deben venir acompañados del respectivo análisis de datos como herramienta de control y en caso de que el reporte sea aceptable o insatisfactorio, pueda usarse para la toma de decisiones e implementación de acciones preventivas, correctivas y/o de mejora.

• Con el fin de implementar las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora es necesario que los procesos apliquen su respectivo plan de mejoramiento por procesos - acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora establecido en el SIG. Estas acciones de mejora adelantadas deben ser socializadas en cada una de las dependencias responsables del proceso, los documentos soportes deben estar disponibles para efectos de auditoría.

Finalmente recordamos que es indispensable llevar a cabo el ejercicio de medición, evaluación y análisis de los indicadores, ya que es una herramienta propia del proceso, que permite hacer seguimiento a las metas propuesta o identificar las debilidades que impiden alcanzar las mismas; igualmente se recomienda hacer una revisión de metas, los periodos, rangos de interpretación, líneas base y fuentes sobre todo para los procesos que registran nuevos indicadores.

Una de las recomendaciones que se han llevado a cabo a lo largo de la construcción de indicadores de gestión, es la de abordarlos mostrando el quehacer de los procesos en busca de la mejora continua, como herramienta propia de construcción y autocontrol, poder detectar las fortalezas y debilidades del proceso efectuando los ajustes necesarios buscando actuar con eficacia, eficiencia y efectividad.

Wilson Alberto Castro Contreras

Profesional Universitario

Oficina Asesora de Planeación