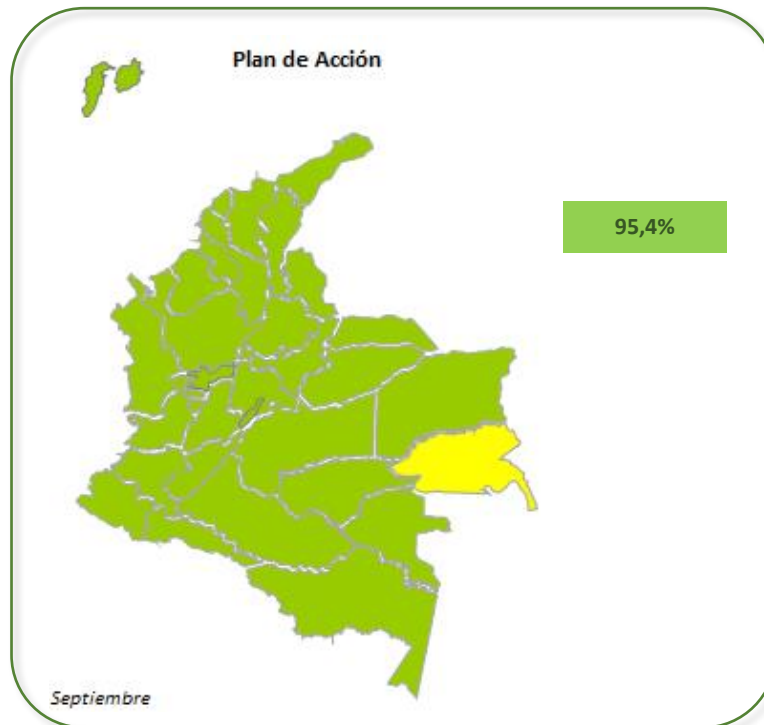
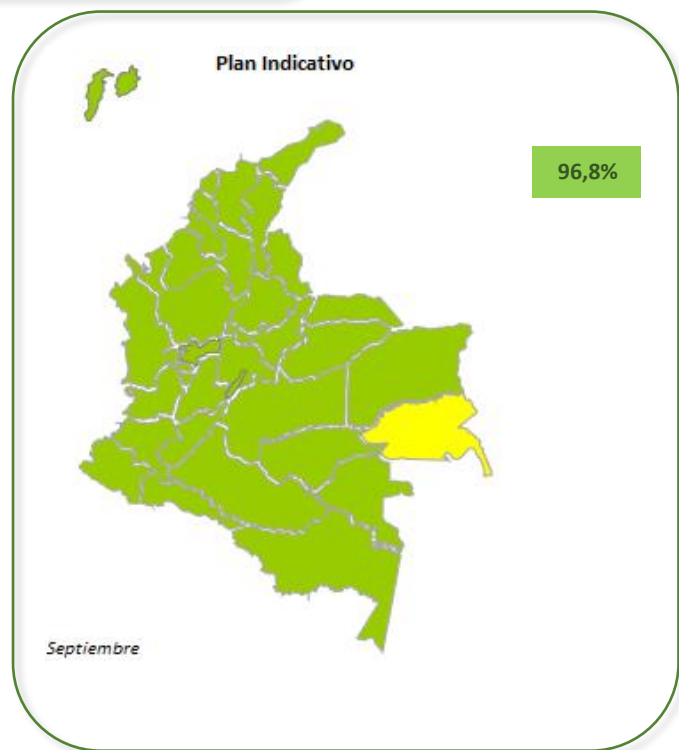


Monitoreo Nacional

Dirección de Planeación y Control de Gestión - Subdirección de Monitoreo y Evaluación



Diciembre
2018





**Instituto Colombiano de
Bienestar Familiar**

Directora General

Juliana Pungiluppi Leyva

**Director de Planeación y
Control de la Gestión**

Ana Cecilia Tamayo Osorio

**Subdirector de Monitoreo
y Evaluación**

Silvana Godoy Mateus

Equipo Monitoreo

Katherin Manrique R

Cristina Cuellar Yara

Viviana Rodríguez Urrego

Oscar Ivan Ospina

Jesus Arturo Arenas

Sede Nacional

Avenida Carrera 68

No. 64C – 75

PBX: 4377630

www.icbf.gov.co

TABLA DE CONTENIDO Pág

1. INTRODUCCIÓN 3

2. METODOLOGIA DE MEDICIÓN 3

2.1 Tablero de Control Institucional 2018 3

2.2 Monitoreo y Evaluación 4

3. MONITOREO A LA GESTION INSTITUCIONAL 7

3.1 Resultados generales 7

3.2 Resultados por procesos 11

3.3 Resultados por áreas 14

**4. COMPORTAMIENTO MACROREGIONAL
Y RANKING REGIONAL** 17

**5. INDICADORES DE TABLERO DE CONTROL
CON CALIFICACIÓN CRÍTICO** 21

6. RESULTADOS PLAN DE ACCIÓN 21

6.1 Componente metas-indicadores 22

6.2 Componente actividades 27

6.3 Componente presupuesto 29

7. CONCLUSIONES 30

**8. ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES
CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"** 32

1. INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de monitoreo y evaluación a los avances de la gestión institucional y con el fin de generar insumos para la adecuada toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la gestión en todos los niveles del ICBF, la Dirección de Planeación y Control de Gestión desarrolló el modelo de monitoreo y evaluación, el cual está orientado a la generación de reportes y alertas oportunas que permitan la toma de decisiones a nivel nacional, regional y zonal. Lo anterior se realiza a través de las herramientas dispuestas para tal fin como son: tablero de control institucional, Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación Institucional SIMEI e informes trimestrales de avances de la gestión.

El presente documento es el primer informe trimestral de avances de la gestión institucional en la vigencia 2018, el cual contiene el análisis de los diferentes agregados que aportan a las perspectivas estratégicas y la gestión de la Entidad. Se estructura para dar cuenta de las generalidades de los avances, donde se muestra inicialmente la metodología de medición, se presentan los avances de manera general (incluyendo el ranking regional y los indicadores críticos al mes de corte), y finalmente con los análisis del plan de acción (donde se incluye el comportamiento de las variables que lo componen), de las perspectivas del mapa estratégico y los procesos que ha formulado la Entidad.

2. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN

2.1 Tablero de Control Institucional

El tablero de control es la principal herramienta para medir la gestión de la Entidad, está compuesto por todos los indicadores de la Sede de la Dirección General, Regionales y Centros Zonales, los cuales están alineados a los objetivos institucionales, mapa estratégico, mapa de procesos, Plan de Acción, Plan Indicativo y objetivos SIGE.

El conjunto de indicadores registrados en el Tablero de Control, está dividido en dos grupos: 1) Indicadores de Plan de Acción; 2) Indicadores de Gestión o Funcionales.

Los Indicadores de Plan de Acción (denominados con las letras "PA", ejemplo: PA-01) miden la ejecución del Plan de Acción Institucional de la Entidad en cada vigencia y se relacionan directamente con las metas establecidas para el ICBF en el Plan Indicativo Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo. Los resultados de los indicadores PA son el principal insumo para determinar el ranking regional mensual.

Los indicadores de gestión o funcionales (denominados con la nomenclatura asignada a las áreas y los procesos, ejemplo: M1-PM1-01) aunque no están asociados directamente a metas establecidas en el Plan Indicativo Institucional o en el Plan Nacional de Desarrollo, son creados y priorizados por las áreas para la medición de la gestión nacional, regional y zonal, según aplique, debido a que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales conforme a lo establecido en el mapa estratégico, el mapa de procesos y los objetivos SIGE.

2.2 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo es una actividad continua que provee información sobre el progreso de las metas asociadas a los objetivos, actividades y presupuesto, mediante la comparación de avances periódicos y de los indicadores definidos en el Tablero de Control, cuyo enfoque está orientado hacia el desempeño; proporciona información para detectar oportunidades de mejora y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, sin entrar a examinar la causalidad entre la intervención y sus efectos.

Con base en el monitoreo, la evaluación de la gestión hace referencia al análisis de los resultados de las metas, actividades y presupuesto, que son necesarios para el logro de los objetivos institucionales y funciona mediante incentivos a la buena gestión por resultados, de tal manera que se promueva el reconocimiento al logro de mejores prácticas, a los aprendizajes permanentes y a las innovaciones en los procesos. Así mismo, se determinan las alertas para la generación de acciones de mejora en la gestión cuando los resultados obtenidos no son satisfactorios.

Por otra parte, los resultados de la evaluación de la gestión, establecen responsabilidades a los diferentes niveles en el marco de rendición de cuentas Institucional y territorial, de acuerdo a lo establecido en la Ley 489 de 1998.

Con el registro y publicación de los resultados del Tablero de Control, se promueve la autoevaluación como una estrategia orientada al ejercicio de autovaloración y auto-reflexión permanente. Se utilizan de insumo los resultados y análisis de cada vigencia con los cuales se realiza un diagnóstico de la gestión del ICBF en un periodo de tiempo determinado.

Así, el modelo de monitoreo y evaluación basado en el seguimiento a los indicadores del Tablero de Control y teniendo en cuenta las responsabilidades por áreas y niveles, pretende ser fuente de consulta para:

- Generar alertas tempranas que permitan la toma de decisiones basada en evidencias.
- Incrementar la transparencia.
- Fortalecer el proceso de rendición de cuentas.
- Evaluar el desempeño de la gestión en todos los niveles del ICBF.
- Los colaboradores que requieran información para el análisis y detección de oportunidades de mejora.

Una vez generados los resultados de avance de los indicadores, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación publica en la Intranet y la Web institucional el archivo oficial del Tablero de Control, adicional envía a los responsables del reporte y la gestión, alertas por oportunidad, calidad y avances, con ésto, se busca promover la retroalimentación a fin de generar las acciones de mejora pertinentes, las cuales también tendrán un seguimiento permanente.

Para la vigencia el tablero de control cuenta en total con 156 indicadores, de los cuales 70 tienen medición en el nivel regional y 21 en el nivel de centro zonal.

Descripción		Nacional	Regional	Zonal
Indicadores de Plan de Acción	Conjunto de indicadores estratégicos para la Entidad, incluye los indicadores del Plan Indicativo Institucional	90	24	6
Indicadores de Gestión	Indicadores funcionales que aportan al cumplimiento de las metas	66	46	15
Total	(Indicadores de Plan de Acción + Indicadores de Gestión)	156	70	21
<i>Indicadores de Plan Indicativo</i>	<i>Están incluidos en los indicadores de Plan de Acción y se encuentran definidos en el documento de Plan Indicativo</i>	<i>68</i>	<i>11</i>	<i>2</i>

El Tablero de Control realiza una evaluación por indicador y posteriormente una evaluación por agregados que se exponen en la siguiente tabla:

Agregados	Cantidad
Regionales	33
Centros zonales	213
Áreas	22
Objetivos Institucionales	6
Plan de Acción - Líneas de política	5
Plan de Acción - componentes	18
Mapa Estratégico - Perspectivas	12
Mapa de procesos - procesos	16
Objetivos SIGE	10

Para evaluar cada indicador se tienen en cuenta los siguientes criterios y pasos:

i. Teniendo en cuenta el número de indicadores formulados en cada vigencia, se le asigna un peso porcentual a cada indicador, que sumados dan el 100% del Tablero de Control, de los cuales el conjunto de indicadores estratégicos (Plan de Acción) pesa el 80% y el conjunto de indicadores de gestión (funcionales), pesa el restante 20%.

ii. Para asignar el peso porcentual de cada indicador se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

a. Clasificación: Estratégicos (Plan de Acción) y de Gestión (Funcionales).

b. Ámbito de medición: Resultado, Producto y Gestión, cumpliéndose la siguiente regla: Los indicadores de resultado tendrán un peso mayor a los indicadores de producto, y éstos a su vez tendrán un peso mayor a los indicadores de gestión (funcionales).

iii. Para evaluar cada indicador se utiliza el peso porcentual calculado de acuerdo al punto anterior y la metodología de semáforo que sirve para estandarizar los resultados, basados en los rangos establecidos en la hoja de vida del indicador: ÓPTIMO, ADECUADO, EN RIESGO, CRÍTICO. Ver columna denominada "Rango" en la siguiente tabla:

	Rango	Puntos	Valor	Cálculo
	Óptimo	4	1	(peso porcentual del Indicador * valor de rango)
	Adecuado	3	0,9	
	En riesgo	2	0,6	
	Crítico	1	0,3	

A partir de lo establecido en la columna "Rango" de la tabla inmediatamente anterior, se realiza la homologación del rango de valoración del indicador al sistema de puntos establecido en la columna "Puntos".

Posteriormente, de acuerdo con los puntos establecidos, se asigna un valor entre 0,3 y 1 (ver columna denominada "Valor" en la tabla inmediatamente anterior), el cual se multiplica por el peso porcentual del indicador, esta operación se realiza para cada uno de los indicadores del Tablero de Control. Cuando se presenta la valoración de NA, este no es tenido en cuenta dentro de la medición para no afectar los resultados generales.

La sumatoria de los resultados de la operación anterior (denominado porcentaje real) sobre la sumatoria de los pesos porcentuales de los indicadores (denominado porcentaje universo), da como resultado el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los agregados del Tablero de Control de acuerdo con los siguientes rangos de evaluación:

Satisfactorio	Requiere mejora	Atención prioritaria	Atención inmediata
 90%≤x≤100%	 80%≤x<90%	 70%≤x<80%	 0%≤x<70%

Esta metodología semáforo, permite especialmente la generación de alertas para la toma de decisiones y ajustes de la gestión frente a los avances presentados en el transcurso de la vigencia.

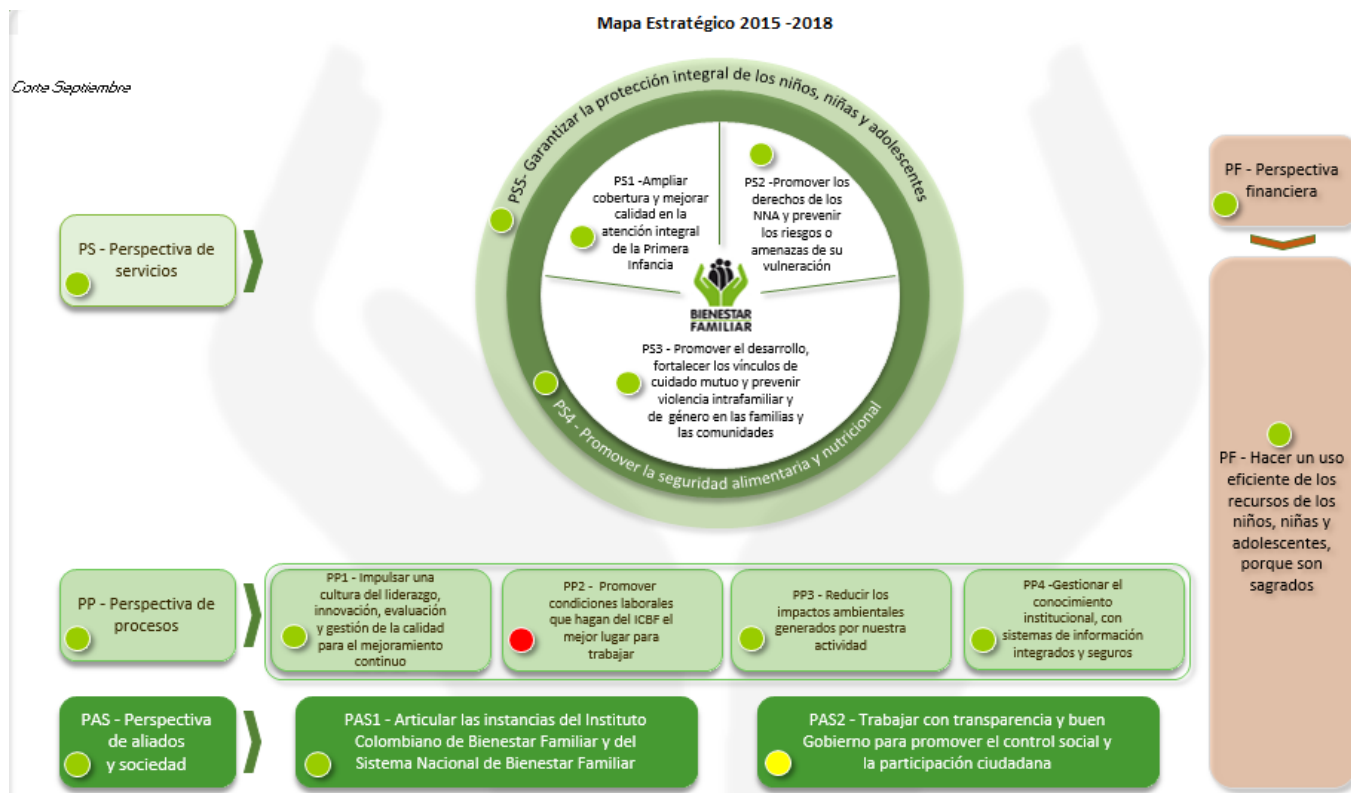
Finalmente para la generación del ranking regional, en la vigencia se tomará el resultado obtenido mensualmente ÚNICAMENTE de los indicadores de Plan de Acción.

A continuación se presenta el Informe de Monitoreo Nacional para el cierre de vigencia de la vigencia 2018, el cual es insumo para la generación de alertas que pretenden servir como fuente de información para la toma de decisiones que conlleve a la mejora institucional en la siguiente medición.

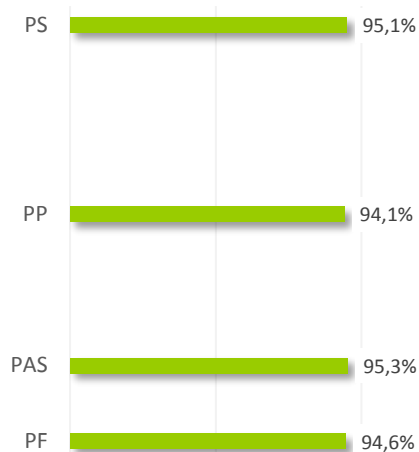
3. MONITOREO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Resultados generales

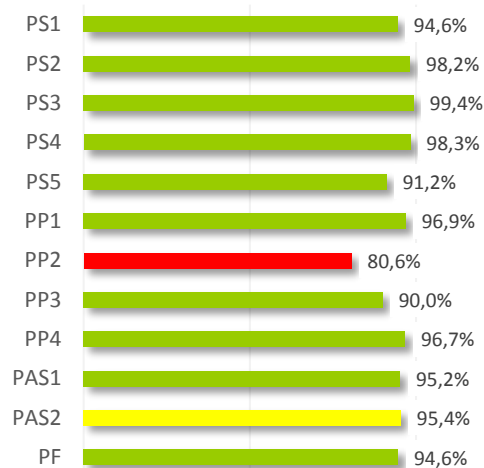
En la vigencia 2018, del total de 156 indicadores que componen el tablero de control, 156 tuvieron medición en el mes de Diciembre según su hoja de vida. De acuerdo con esta información, se obtuvo el siguiente resultado en el cumplimiento de las perspectivas del Mapa Estratégico 2015-2018



Categoría



Perspectivas



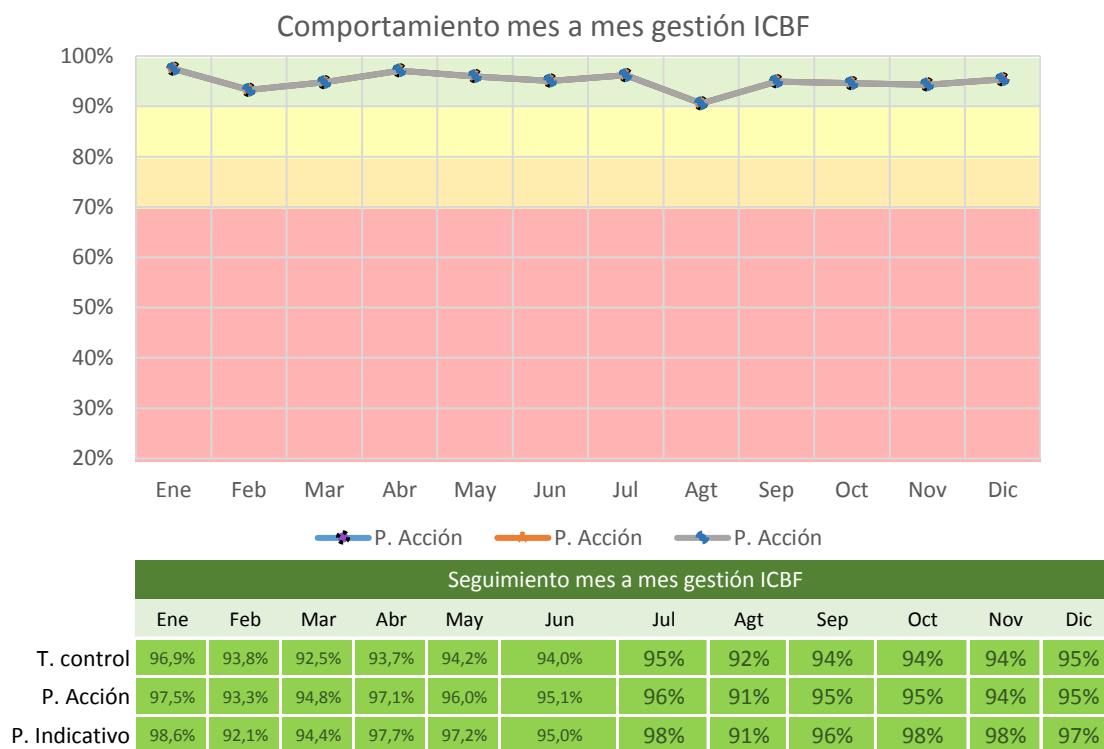
Comportamiento agregado de indicadores por perspectivas

						Total
Servicios	41	21	2	2	0	66
PS1	7	11	0	0	0	18
PS2	8	2	0	0	0	10
PS3	7	1	0	0	0	8
PS4	7	1	0	0	0	8
PS5	12	6	2	2	0	22
Procesos	27	7	4	1	0	39
PP1	14	5	3	0	0	22
PP2	6	0	1	1	0	8
PP3	3	1	0	0	0	4
PP4	4	1	0	0	0	5
Aliados y Sociedad	21	11	1	0	0	33
PAS1	12	4	1	0	0	17
PAS2	9	7	0	0	0	16
Financiera	7	10	1	0	0	18
PF	7	10	1	0	0	18
Total	96	49	8	3	0	156
	61,5%	31,4%	5,1%	1,9%	0,0%	

Se destacan los buenos resultados en el cumplimiento de las perspectivas de Servicios (95,1%), Procesos (94,1%), Aliados y Sociedad (95,3%) y Financiera (94,6%) dado que presentan un nivel satisfactorio y pocos indicadores en crítico, con un porcentaje de 1,9% de participación frente al total de indicadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Tablero de Control, la participación de los indicadores óptimos frente al total, corresponde al 61,5% mientras que la participación de los indicadores críticos es del 1,9%, lo anterior evidencia el resultado obtenido a nivel nacional.

En cuanto a los avances del Plan de Acción, Plan Indicativo y Tablero de Control, a continuación se presenta la evolución de la gestión del ICBF para el cierre de vigencia 2018:

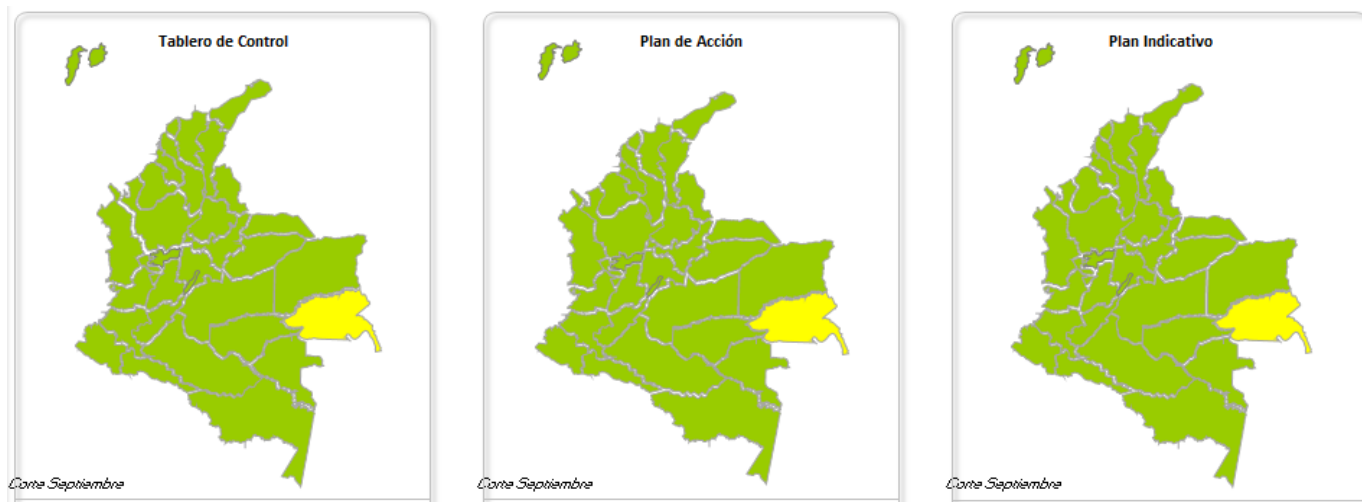


De acuerdo con la gráfica, el ICBF presenta un avance en el Plan de Acción del 95,4%, lo cual evidencia un nivel satisfactorio en su gestión, teniendo en cuenta el comportamiento de sus indicadores. Por su parte, el Tablero de Control y el Plan Indicativo presentan un cumplimiento del 94,8% y 96,8% respectivamente.

En cuanto al comportamiento de los indicadores, se debe tener en cuenta que de los 90 indicadores del Plan de Acción que se miden a nivel nacional, 90 de ellos obtuvieron calificación para el mes de Diciembre. De igual forma, de los 68 indicadores contenidos en el Plan Indicativo, 68 obtuvieron medición en el cierre de vigencia, como se muestra a continuación:

Comportamiento general				
		T. control	P. Acción	P. Indicativo
Optimo		96	64	52
Adecuado		49	21	14
En riesgo		8	3	1
Critico		3	2	1
NA		0	0	0
Total		156	90	68
<i>Aplicaron en el mes</i>		<i>156</i>	<i>90</i>	<i>68</i>
<i>Corte Diciembre</i>				

A nivel regional, el comportamiento en los tres escenarios (Plan de acción, plan indicativo y tablero de control) es el siguiente:



Plan de acción:

- * Para los indicadores que pertenecen al plan de acción y que fueron valorados en el cierre de vigencia, 32 de las 33 regionales (97,0%) obtuvieron una calificación de satisfactorio.
- * 1 regionales fueron calificadas en requiere mejora (3,0%) y 0 regionales fueron evaluadas en Atención prioritaria. Ninguna regional presentó valoración de Atención inmediata

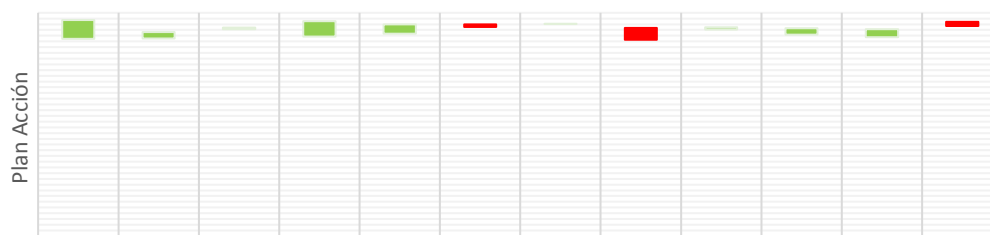
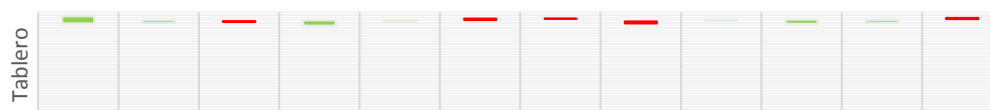
Plan indicativo:

- * Para los indicadores valorados al mes de Diciembre y que pertenecen al plan indicativo, 32 de las 33 regionales (97,0%) presentaron una calificación de satisfactorio.
- * 1 regionales fueron calificadas en requiere mejora (3,0%) y 0 regionales fueron evaluadas en Atención prioritaria (0,0%). Ninguna regional presentó valoración de Atención inmediata

Tablero de control

- * Para los indicadores del tablero de control valorados al mes de Diciembre, 32 de las 33 regionales (97,0%) presentaron una calificación de satisfactorio.
- * 1 regionales fueron calificadas en requiere mejora (3,0%) y 0 regionales fueron evaluadas en Atención prioritaria (0,0%). Ninguna regional presentó valoración de Atención inmediata

La siguiente gráfica muestra la comparación de los resultados obtenidos en el cierre de vigencia de 2018 vs el 2017, en donde las barras de color verde evidencian un crecimiento positivo frente al año anterior, mientras que las barras de color rojo reflejan un rezago comparado con el avance que se obtuvo en el año 2017



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	91,7%	92,0%	93,4%	89,9%	93,1%	95,3%	95,2%	93,1%	93,8%	91,3%	92,1%	95,8%
2018	96,9%	93,8%	92,5%	93,7%	94,2%	94,0%	95,2%	91,5%	94,3%	94,3%	94,1%	94,8%
Δ												

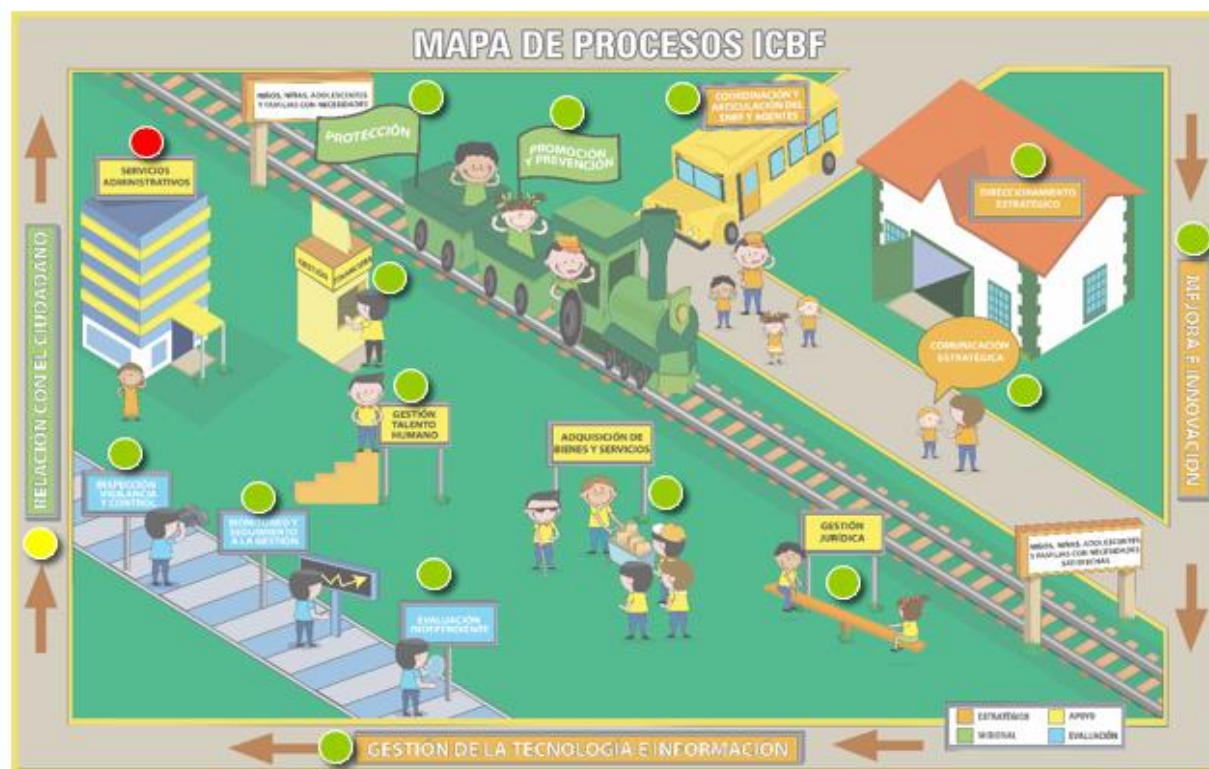
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	90,9%	91,0%	94,3%	91,7%	92,7%	96,0%	96,1%	94,7%	94,1%	92,4%	91,5%	96,8%
2018	97,5%	93,3%	94,8%	97,1%	96,0%	95,1%	96,2%	90,6%	94,9%	94,6%	94,3%	95,4%
Δ												

3.2 Resultados por Procesos

Para el cierre de vigencia, de los 16 procesos que se miden a nivel nacional, 15 se encuentran en nivel satisfactorio con un cumplimiento superior al 90% y 1 se encuentran con una calificación por debajo del 90%, se requiere un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los indicadores asociados a estos procesos.

A continuación se presenta el mapa de procesos por operación del ICBF, compuesto por 5 categorías (Apoyo, estratégicos, evaluación, misionales y transversales) y 16 procesos:

Corte Septiembre



Misionales

PM1 Promoción y prevención

PM2 Protección

Apojo

PA1 Gestión financiera

PA2 Adquisición de bienes y servicios

PA3 Servicios administrativos

PA4 Gestión de talento humano

PA5 Gestión jurídica

Estratégicos

PE1 Coordinación y articulación del SNBF y agentes

PE2 Direccionamiento Estratégico

PE3 Comunicación estratégica

Evaluación

PEV1 Inspección vigilancia y control a operadores

PEV2 Evaluación y monitoreo de la gestión

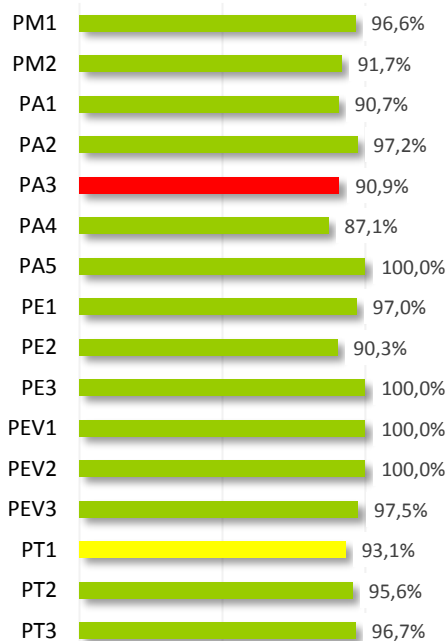
PEV3 Evaluación independiente

Transversales

PT1 Relación con el ciudadano

PT2 Mejora e Innovación

PT3 Gestión de la tecnología e información



Categoría procesos Misionales		
	Proceso	Área Lider
PM1	Promoción y prevención	Subdirección General
PM2	Protección	Subdirección General
Categoría procesos de Apoyo		
	Proceso	Área Lider
PA1	Gestión financiera	Dirección Financiera
PA2	Adquisición de bienes y servicios	Secretaría General
PA3	Servicios administrativos	Dirección Administrativa
PA4	Gestión de talento humano	Secretaría General
PA5	Gestión jurídica	Oficina Asesora Jurídica
Categoría procesos Estratégicos		
	Proceso	Área Lider
PE1	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Dirección del SNBF
Categoría procesos Evaluación		
	Proceso	Área Lider
PEV1	Inspección vigilancia y control a operadores	Oficina de Aseguramiento a la Calidad
PEV3	Evaluación independiente	Oficina de Control Interno
Categoría procesos Transversales		
	Proceso	Área Lider
PT1	Relación con el ciudadano	Dirección de Servicios y Atención
PT2	Mejora e Innovación	Dirección de Planeación y Control de Gestión
PT3	Gestión de la tecnología e información	Dirección de Información y Tecnología

Como se expone en la siguiente tabla, la participación de los indicadores en "óptimo" y en "adecuado" se encuentra en todas las categorías de procesos, con la siguiente relación porcentual frente al total de indicadores: Misionales (94%), Apoyo (86,8%), Estratégicos (95,2%), Evaluación (100,0%) y Transversales (94,4%). Por otra parte, el peso porcentual de los indicadores "en riesgo" y "crítico" en las categorías de procesos es: Misionales (6,0%), Apoyo (13,2%), Estratégicos (4,8%) y Transversales (5,6%).

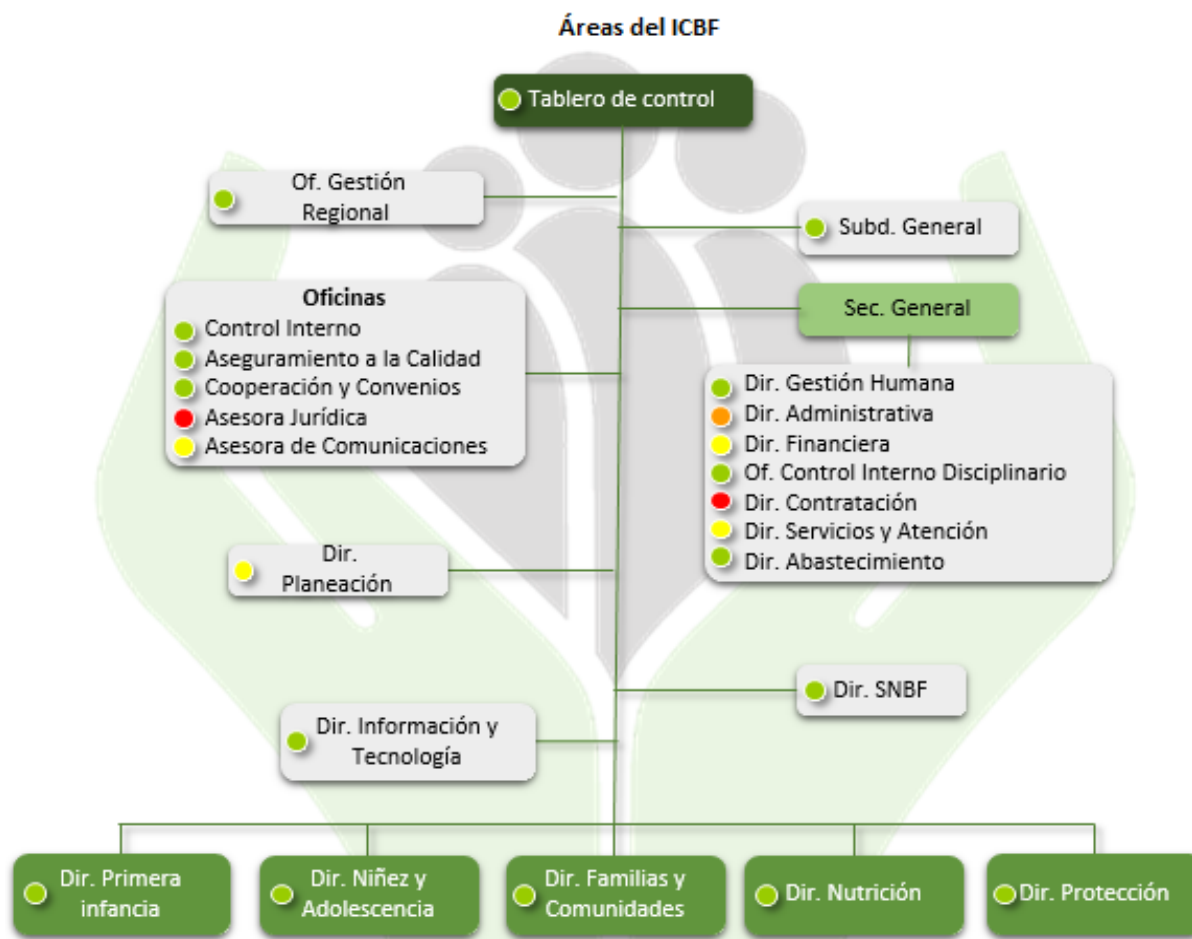
Comportamiento agregado de indicadores						
						Total
Misionales	28	19	2	1	0	50
PM1	22	13	0	0	0	35
PM2	6	6	2	1	0	15
Apoyo	22	11	4	1	0	38
PA1	1	6	0	0	0	7
PA2	5	2	1	0	0	8
PA3	4	3	2	0	0	9
PA4	8	0	1	1	0	10
PA5	4	0	0	0	0	4
Estratégicos	12	8	1	0	0	21
PE1	7	3	0	0	0	10
PE2	2	5	1	0	0	8
PE3	3	0	0	0	0	3
Evaluación	10	1	0	0	0	11
PEV1	5	0	0	0	0	5
PEV2	2	0	0	0	0	2
PEV3	3	1	0	0	0	4
Transver.	24	10	1	1	0	36
PT1	4	7	0	0	0	11
PT2	16	2	1	1	0	20
PT3	4	1	0	0	0	5
	94%	6%	0%	0%	0%	100%
Total	96	49	8	3	0	156

Misionales	94%	6%
Apoyo	87%	13%
Estratégicos	95%	5%
Evaluación	100%	0%
Transver.	94%	6%

3.3 Resultados por Áreas

A partir de la vigencia 2016, en el tablero de control se desarrolló una metodología para la medición de la gestión de las áreas, la cual incluye indicadores directos (establecidos directamente por cada una de las áreas) e indicadores transversales que miden la gestión de las áreas en actividades desarrolladas en la Sede de la Dirección General.

Los indicadores transversales miden el aporte que realiza cada una de las áreas a las temáticas desarrolladas en la Sede de la Dirección General y que involucran su participación (financiera, contratación, jurídica, servicios y atención, control interno, mejoramiento organizacional, entre otros). En el siguiente organigrama se presentan los resultados para cada una de las áreas (Misionales y de Apoyo) de la Sede Nacional:



La gráfica inmediatamente anterior, expone la calificación de las áreas teniendo en cuenta la calificación total (que incluye los indicadores directos y transversales). Para el cierre de vigencia, en el grupo de misionales (compuesto por 5 áreas), 5 se encuentran en nivel satisfactorio con un cumplimiento superior al 90% y no presenta procesos con calificación por debajo del 90%.

En cuanto al grupo de áreas de apoyo (compuesto por 17 áreas en total), 12 se encuentran en nivel satisfactorio con un cumplimiento superior al 90%, 5 se encuentran con una calificación por debajo del 90%, se requiere un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los indicadores asociados a estos procesos.

La siguiente tabla, expone las calificaciones por área tanto para indicadores directos, transversales y el total de indicadores:

	Calificación Total	Indicadores Directos	Indicadores Transversales
M1 Primera Infancia	94,7%	94,6%	94,9%
M2 Niñez y Adolescencia	97,2%	98,4%	94,9%
M3 Familias y comunidades	99,1%	99,4%	98,7%
M4 Nutrición	98,1%	98,3%	97,9%
M5 Protección	91,3%	90,7%	92,6%
A1 Gestión Humana	89,4%	85,0%	91,7%
A2 Financiera	92,7%	90,7%	93,5%
A3 Control Interno Disciplinario	95,7%	93,8%	96,2%
A4 Abastecimiento	95,5%	99,4%	93,9%
A5 Administrativa	83,0%	90,9%	76,9%
A6 Contratación	90,4%	84,5%	91,4%
A7 Jurídica	86,0%	100,0%	82,8%
A8 Gestión Regional	99,0%	100,0%	98,4%
A9 Cooperación y Convenios	78,7%	97,5%	49,0%
A10 Servicios y Atención	94,8%	94,0%	95,4%
A11 Información y Tecnología	93,7%	96,7%	91,5%
A12 Comunicaciones	95,1%	100,0%	93,4%
A13 Planeación y Control de Gestión	94,6%	95,6%	93,0%
A14 SNBF	94,4%	96,3%	92,3%
A15 Control Interno	91,8%	97,5%	87,0%
A16 Aseguramiento a la Calidad	93,3%	100,0%	90,0%
A17 Subdirección General	71,1%	85,1%	58,7%

Como se presenta en la siguiente tabla (denominada Comportamiento indicadores directos), para el cierre de vigencia se reportaron 145 indicadores calificados en "Óptimo" y "Adecuado", los cuales representan el 93% del total de indicadores, 62 pertenecen a las áreas misionales y 83 a las áreas de apoyo. Es importante mantener el buen desempeño de estos indicadores para las siguientes mediciones.

De otro lado, se reportaron 11 indicadores calificados "En riesgo" y "Crítico", los cuales representan el 7% del total de indicadores y corresponden en su mayoría a Protección y Administrativa, en los comités de seguimiento con las áreas se revisan las causas de dicho comportamiento y se establecen estrategias que conlleven a mejorar la calificación.

Para aquellos indicadores que han obtenido en varias mediciones valoración en "Crítico" y "En Riesgo", la Subdirección de Monitoreo y Evaluación ha coordinado con las áreas responsables la generación de acciones de mejora que permitan obtener los resultados esperados en el transcurso de la vigencia.

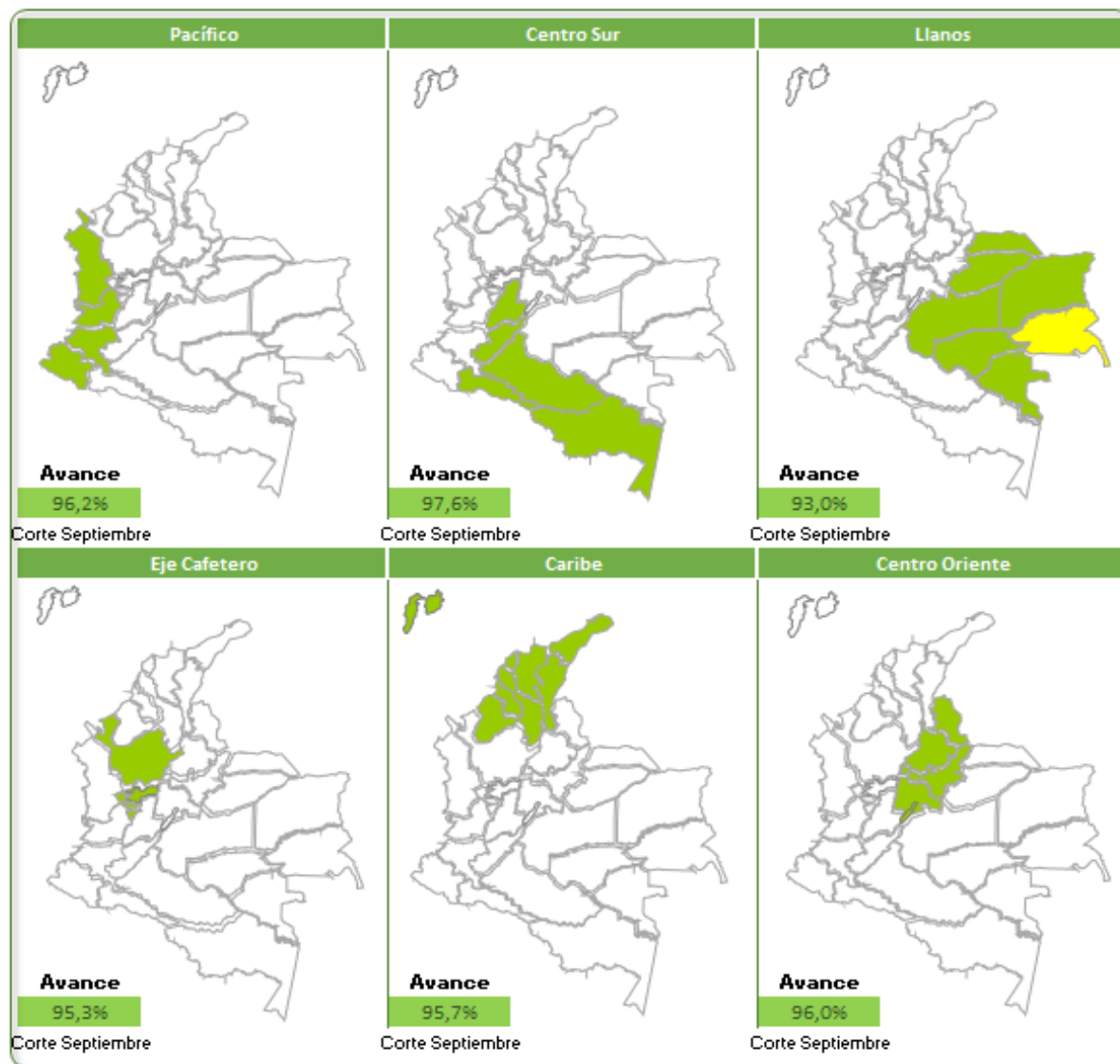
Comportamiento indicadores directos						
						Total
Misionales	41	21	2	2	0	66
M1	7	11	0	0	0	18
M2	11	2	0	0	0	13
M3	7	1	0	0	0	8
M4	7	1	0	0	0	8
M5	9	6	2	2	0	19
Apoyo	55	28	6	1	0	90
A1	6	0	0	1	0	7
A2	1	6	0	0	0	7
A3	2	0	1	0	0	3
A4	3	1	0	0	0	4
A5	4	3	2	0	0	9
A6	0	1	1	0	0	2
A7	4	0	0	0	0	4
A8	2	0	0	0	0	2
A9	3	1	0	0	0	4
A10	4	6	0	0	0	10
A11	4	1	0	0	0	5
A12	3	0	0	0	0	3
A13	8	5	1	0	0	14
A14	4	2	0	0	0	6
A15	3	1	0	0	0	4
A16	3	0	0	0	0	3
A17	1	1	1	0	0	3
Total	96	49	8	3	0	156
	62%	31%	5%	2%	0%	

4. Comportamiento macroregional y ranking regional

Como se mencionó en la metodología de este documento, el ranking regional se encuentra construido en función de los resultados obtenidos en los indicadores del Plan de Acción que miden en cada regional y de acuerdo a la distribución macroregional.

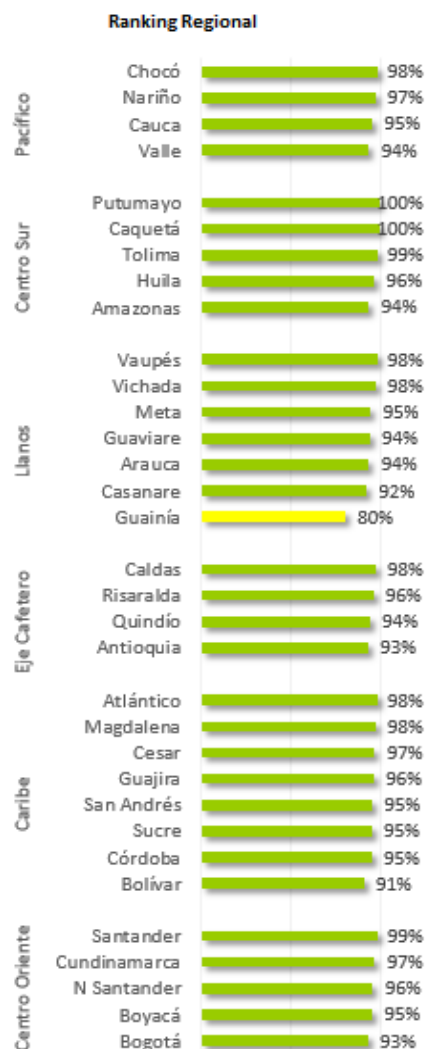
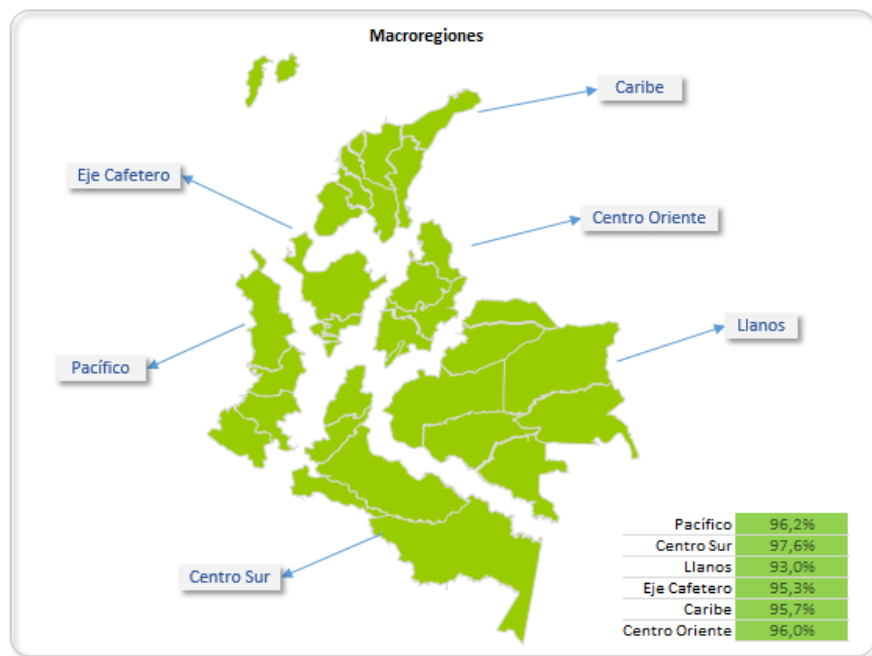
A continuación se presentan los resultados del cierre de vigencia, por cada macroregional, ilustrando el comportamiento de sus respectivas regionales:

Comportamiento macroregionales (Plan de Acción)



Se destaca la gestión de la macroregión Centro Sur la cual obtuvo el mayor desempeño con un resultado del 96,4%. Las demás macroregiones presentaron avances superiores al 90% obteniendo una valoración de 'satisfactorio'. Ninguna de las macroregiones estuvo en calificación de 'Requiere mejora', por lo que se felicita a las macroregiones por su gestión general.

La siguiente gráfica muestra los resultados generales de los planes de acción regionales, así como su respectivo ranking:



De acuerdo con los resultados al mes de Diciembre, de las 33 regionales a nivel nacional, 31 alcanzaron una valoración de satisfactorio con un avance superior al 90%, 2 regionales obtuvieron calificación de Requiere mejora con resultados entre 80% y 90% y ninguna regional tuvo calificación de Atención prioritaria o Atención inmediata.

Los resultados a nivel de centros zonales para el cierre de vigencia de la presente vigencia, son los siguientes:

		Frecuencia de centros zonales en niveles de calificación								
		Satisfactorio		Requiere Mejora		Atención prioritaria		Atención Inmediata		
		# CZ	%	# CZ	%	# CZ	%	# CZ	%	Total CZ
Pacífico	Chocó	4	80%	1	20%					5
	Nariño	7	88%	1	13%					8
	Cauca	7	100%							7
	Valle	7	47%	4	27%	2	13%	2	13%	15
Centro Sur	Putumayo	4	100%							4
	Caquetá	4	100%							4
	Tolima	9	90%	1	10%					10
	Huila	5	100%							5
	Amazonas	1	100%							1
Llanos	Vaupés	1	100%							1
	Vichada					1	100%			1
	Meta	3	60%	1	20%	1	20%			5
	Guaviare	1	100%							1
	Arauca	2	67%			1	33%			3
	Casanare			1	33%	2	67%			3
	Guainía	1	100%							1
Eje Cafetero	Caldas	7	100%							7
	Risaralda	3	60%	2	40%					5
	Quindío	2	67%	1	33%					3
	Antioquia	15	88%	2	12%					17
Caribe	Atlántico	7	100%							7
	Magdalena	8	100%							8
	Cesar	4	80%	1	20%					5
	Guajira	3	50%	3	50%					6
	San Andrés	1	100%							1
	Sucre	3	75%	1	25%					4
	Córdoba	8	100%							8
	Bolívar	6	75%	1	13%	1	13%			8
Centro Oriente	Santander	11	100%							11
	Cundinamarca	12	92%	1	8%					13
	N Santander	4	67%	2	33%					6
	Boyacá	11	92%	1	8%					12
	Bogotá	9	53%	3	18%	5	29%			17
	Total		170	80%	27	13%	13	6%	2	1%

De los 213 centros zonales, 213 tuvieron medición en el segundo trimestre, de los cuales 137 presentan un desempeño 'Satisfactorio' con resultados superiores al 90%, entre los cuales se destaca la gestión de los centros zonales de las regionales Antioquia, Boyacá y Nariño.

Por su parte, 56 centros zonales obtuvieron una valoración de 'Requiere mejora' con resultados entre el 80% y 90%, mientras que 14 centros zonales presentaron una calificación de 'Atención prioritaria'. En 'Atención Inmediata', es decir, con resultados inferiores al 80% se encuentra 2 centros zonales de la regional del Valle, por lo que es necesario que la regional implemente acciones de mejora que permitan obtener los resultados esperados en la siguiente medición.

Durante la vigencia 2018, los 213 centros zonales se han agrupado en el estado satisfactorio de la siguiente forma: en marzo 148 centros zonales; en junio 175 centros zonales y; en septiembre 170 centros zonales. En cuanto al estado crítico el comportamiento ha sido el siguiente: marzo 6 centros zonales; junio 1 centro zonal y; septiembre 2 centros zonales.

5. Indicadores de tablero de control con calificación crítico

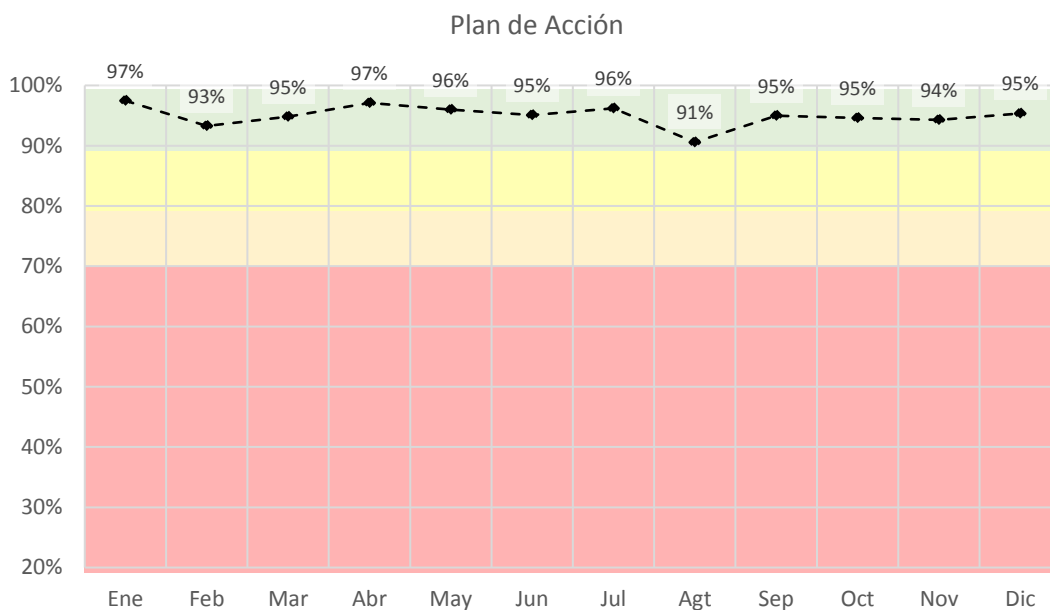
El ICBF presenta un total de 3 indicadores en estado "crítico", los cuales se encuentran concentrados principalmente en los procesos Apoyo con 2 indicadores. Adicionalmente, 2 de los 3 pertenecen al Plan de Acción Institucional (identificados por las líneas de política - decreto 2482 de 2012). Es necesario identificar las causas del incumplimiento de las metas e implementar acciones necesarias para corregir el estado actual de los indicadores para mejorar el resultado en la siguiente medición, especialmente para los estratégicos. A continuación se presenta la relación de los indicadores en estado "crítico" (Para mayor detalle consultar el Anexo 1 - Análisis indicadores con calificación crítico):

Tabla indicadores críticos

Nombre	Proceso	Línea de Política	Área
Porcentaje de solicitudes de restablecimiento de derechos y denuncias verdaderas con apertura de Proceso de Restablecimiento de Derechos.	Protección	NA	Protección
Porcentaje de cumplimiento en la formulación y diseño del PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA del ICBF	Servicios administrativos	Gestión misional y de gobierno	Administrativa
Porcentaje de Implementación del Modelo de servicio puntos de atención ICBF a nivel nacional.	Relación con el ciudadano	Transparencia, participación y servicio al ciudadano	Servicios y Atención

6. Resultados Plan de Acción

Para la vigencia 2018 el ICBF formuló el plan de acción institucional entorno a las metas que permitieran el cumplimiento del plan indicativo institucional y la implementación de las cinco políticas de desarrollo administrativo establecidas en el decreto 2482 de 2012 del DAFP.



Para el cierre de vigencia, el ICBF obtuvo un avance del plan de acción del 95%, reflejando un comportamiento de satisfactorio. Se resalta la labor de la Entidad, se espera continúe con el mismo comportamiento a lo largo de la vigencia.

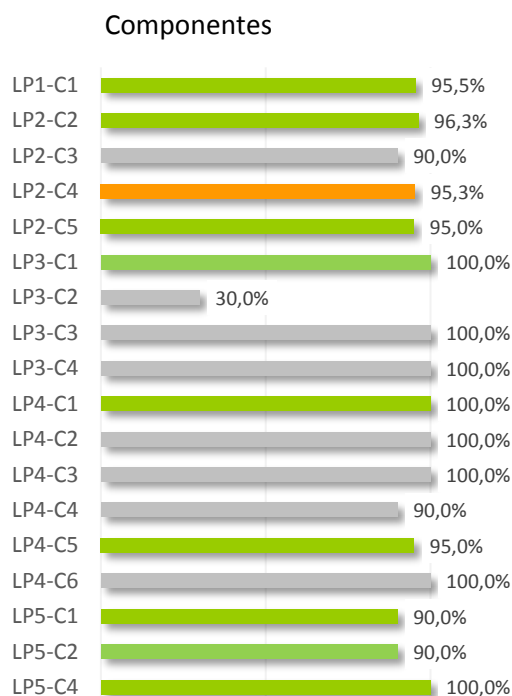
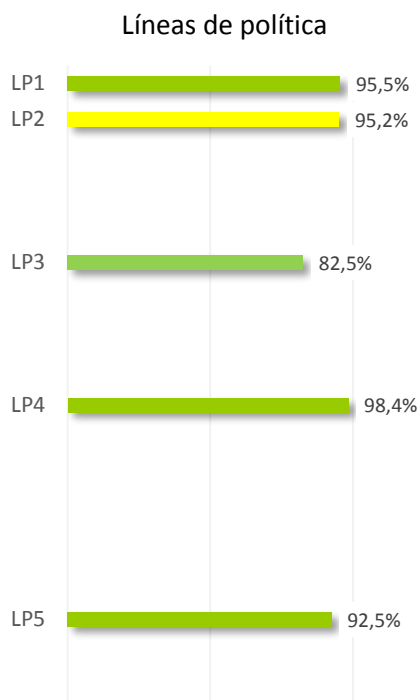
De acuerdo al comportamiento mes a mes en el plan de acción del ICBF, se evidencia que, en relación con el trimestre anterior, se presenta una tendencia positiva en el cumplimiento de las metas. Adicionalmente, a lo largo de la vigencia el promedio de sus variaciones mes a mes es negativa, se recomienda mejorar los resultados de los indicadores para los próximos meses.

A continuación se detalla el comportamiento de los tres componentes del plan de acción:

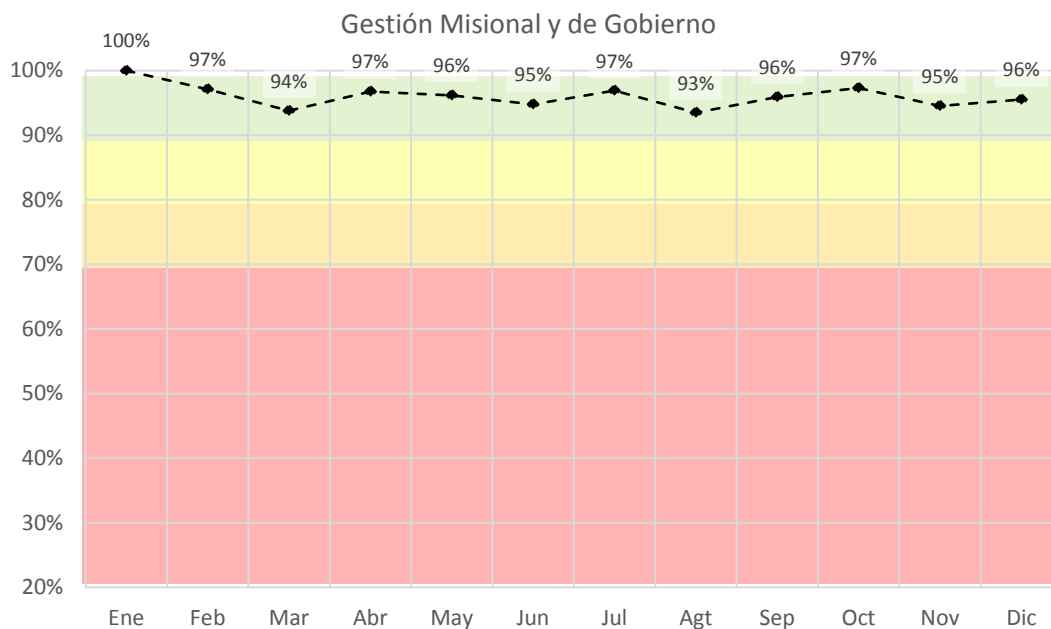
6.1 Componente metas - indicadores

La estructura del plan de acción por línea de política es la siguiente:

Línea de política	Componentes
LP1: Gestión misional y de gobierno	LP1-C1: Indicadores y metas de gobierno
LP2: Transparencia, participación y servicio al ciudadano	LP2-C2: Participación Ciudadana en la Gestión LP2-C3: Rendición de cuentas LP2-C4: Servicio al ciudadano LP2-C5: Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
LP3: Gestión del talento humano	LP3-C1: Plan Estratégico de Recursos Humanos LP3-C2: Plan Anual de Vacantes LP3-C3: Capacitación LP3-C4: Bienestar e Incentivos
LP4: Eficiencia administrativa	LP4-C1: Gestión de la Calidad LP4-C2: Eficiencia Administrativa y Cero Papel LP4-C3: Racionalización de Trámites LP4-C4: Modernización Institucional LP4-C5: Gestión de Tecnologías de información LP4-C6: Gestión Documental
LP5: Gestión Financiera	LP5-C1: Programación y Ejecución Presupuestal LP5-C2: Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC LP5-C4: Plan Anual de Adquisiciones (PAA)

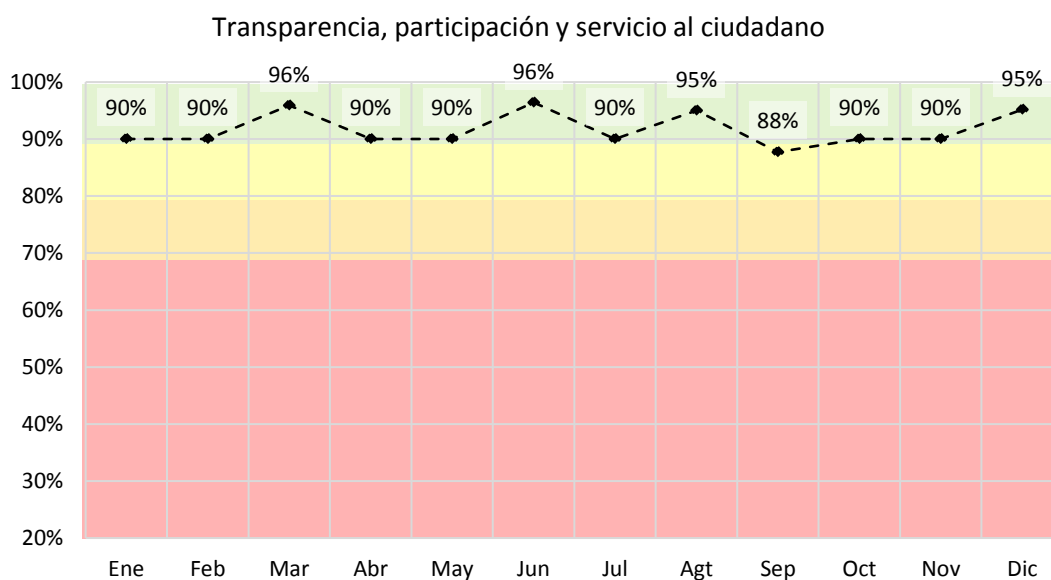


6.1.1 Gestión Misional y de Gobierno



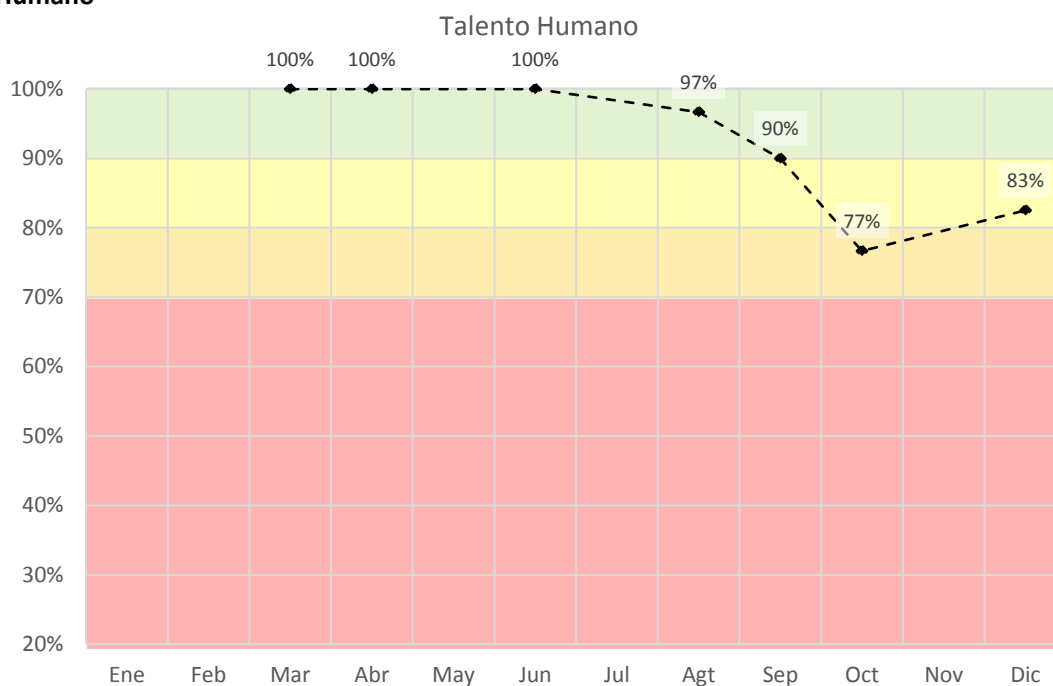
La línea de política de Gestión misional y de gobierno presenta un resultado en el cierre de vigencia del 96%, con 53 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y 4 indicadores en estado "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.2 Transparencia, participación y servicio al ciudadano



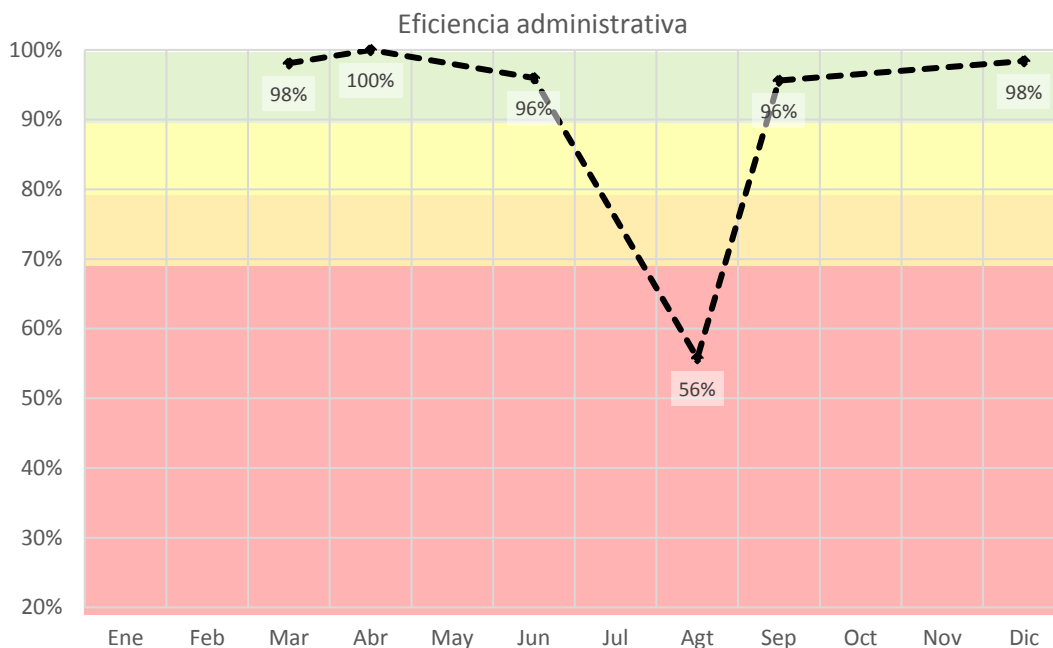
La línea de política de Transparencia, participación y servicio al ciudadano presenta un resultado en el cierre de vigencia del 95%, con 12 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y sin indicadores "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.3 Talento Humano



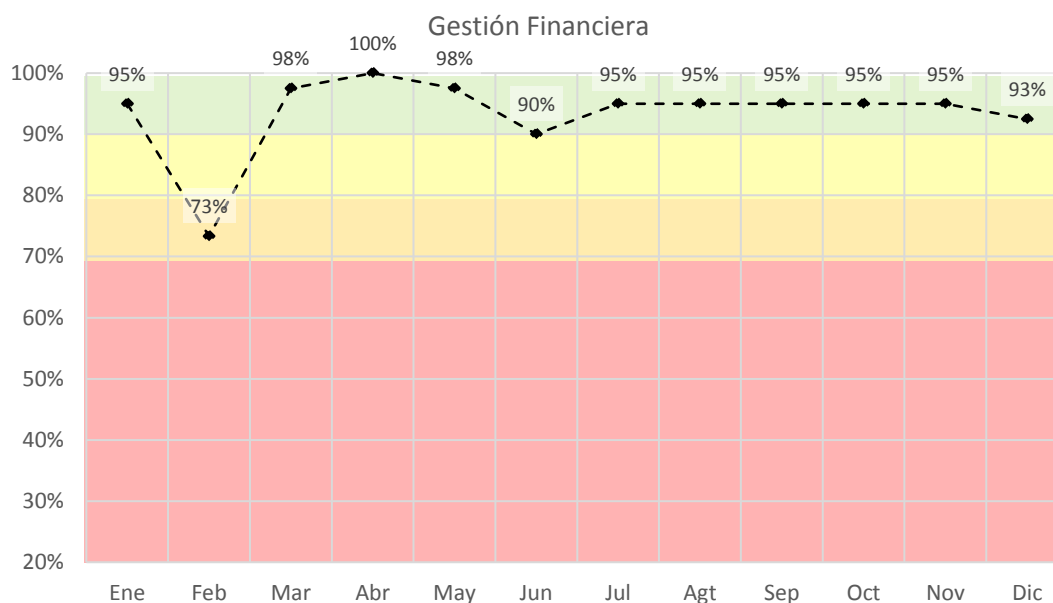
La línea de política Gestión del Talento Humano presenta un resultado en el cierre de vigencia del 83%, con 3 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y un indicador dentro de las categorías de "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.4 Eficiencia Administrativa



La línea de política Eficiencia Administrativa presenta un resultado en el cierre de vigencia del 98%, con 13 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y sin indicadores "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.5 Gestión Financiera



La línea de política de Gestión Financiera presenta un resultado en el cierre de vigencia del 93%, con 4 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y sin indicadores "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.2 Componente actividades

El componente de actividades del plan de acción se monitoreó a través de la ejecución y reporte oportuno de las actividades de acuerdo a la fecha de corte establecida para tal fin. Del eficaz cumplimiento de las actividades depende el buen desempeño de las metas establecidas para la vigencia, por esta razón es sumamente importante la rigurosa ejecución de cada una de las acciones propuestas.

Para el cierre de vigencia, las áreas de la Sede de la Dirección General tenían programadas 111 actividades de las cuales se ejecutaron 106, por consiguiente se incumplieron 5. Teniendo en cuenta que la relación entre actividades programadas y ejecutadas es del 95,5%, se deben revisar las causas del incumplimiento de las actividades con el fin de mejorar los resultados en la siguiente medición.

Área	Actividades					Vencidas
	Programación		Ejecución			
	2018	Diciembre	Diciembre	% Diciembre	2018%	
Primera Infancia	22	3	3	100%	14%	0
Niñez y Adolescencia	23	10	10	100%	43%	0
Familias y Comunidades	16	5	5	100%	31%	0
Nutrición	27	10	10	100%	37%	0
Protección	42	17	17	100%	40%	0
Gestión Humana	18	5	5	100%	28%	0
Financiera	6	0	0	NA	0%	0
Control Interno Disciplinario	3	0	0	NA	0%	0
Abastecimiento	13	4	4	100%	31%	0
Administrativa	12	3	2	67%	17%	1
Contratación	4	0	0	NA	0%	0
Jurídica	2	1	1	NA	50%	0
Gestión Regional	3	1	1	NA	33%	0
Cooperación y Convenios	11	5	5	100%	45%	0
Servicios y Atención	12	7	7	100%	58%	0
Información y Tecnología	10	5	3	NA	30%	2
Comunicaciones	7	1	1	NA	14%	0
Planeación y Control de Gestión	32	17	17	100%	53%	0
SNBF	20	6	4	67%	20%	2
Control Interno	18	6	6	100%	33%	0
Aseguramiento a la Calidad	13	2	2	NA	15%	0
Subdirección General	5	3	3	100%	60%	0
Totales	319	111	106	95%	33%	5

Para el cierre de vigencia , de las 33 regionales 29 presentan cumplimiento del 100% de las actividades programadas, lo que equivale al 88%, por consiguiente presentan incumplimiento un total de 4 regionales. Se felicita a las regionales que presentan un excelente avance en el cumplimiento de las actividades y se recomienda a las que presentan incumplimiento realizar acciones de mejora.

	Actividades					
	Programación		Ejecución			Vencidas
Regional	2018	Diciembre	Diciembre	% Diciembre	% 2018	
Antioquia	85	5	5	100%	6%	0
Atlántico	85	5	5	100%	6%	0
Bogotá	77	5	5	100%	6%	0
Bolivar	85	5	5	100%	6%	0
Boyacá	77	5	5	100%	6%	0
Caldas	85	5	5	100%	6%	0
Caquetá	85	5	5	100%	6%	0
Cauca	85	5	5	100%	6%	0
Cesar	85	5	5	100%	6%	0
Cordoba	85	5	5	100%	6%	0
Cundinamarca	85	5	5	100%	6%	0
Choco	85	5	5	100%	6%	0
Huila	85	5	5	100%	6%	0
Guajira	85	5	5	100%	6%	0
Magdalena	85	5	5	100%	6%	0
Meta	85	5	5	100%	6%	0
Nariño	85	5	5	100%	6%	0
Norte Santander	85	5	5	100%	6%	0
Quindío	77	5	5	100%	6%	0
Risaralda	85	5	5	100%	6%	0
Santander	77	5	4	80%	5%	1
Sucre	85	5	4	80%	5%	1
Tolima	85	5	5	100%	6%	0
Valle	85	5	5	100%	6%	0
Arauca	85	5	5	100%	6%	0
Casanare	85	5	5	100%	6%	0
Putumayo	85	5	5	100%	6%	0
San andrés	77	5	5	100%	6%	0
Amazonas	85	5	4	80%	5%	1
Guainía	85	5	5	100%	6%	0
Guaviare	85	5	5	100%	6%	0
Vaupés	85	5	5	100%	6%	0
Vichada	85	5	4	80%	5%	1
Totales	2765	165	161	98%	6%	4

6.3 Componente presupuesto

Para realizar el monitoreo al presupuesto se tuvo en cuenta el reporte del SIIF nación para el cual se tomó la apropiación vigente, los compromisos y las obligaciones para el cierre del mes de Diciembre. De acuerdo con esta información, se realiza un comparativo entre las obligaciones vs la apropiación vigente lo que permite determinar el porcentaje de ejecución presupuestal de cada uno de los proyectos asociados al plan de acción institucional.

El presupuesto del plan de acción para la Sede de la Dirección General y las regionales, se formuló de acuerdo a las necesidades establecidas en los proyectos de inversión. A continuación se relaciona el comportamiento del presupuesto totalizado por rubro y proyecto de inversión (*cifras en millones de pesos*) :

Rubro	Proyecto	Apropiación vigente	Compromisos	Obligaciones	% Ejecución
C-4102-1500-1	Desarrollar acciones de promoción y prevención en el marco de la política de seguridad alimentaria y nutricional en el territorio nacional	211.381	210.789	143.356	67,8%
C-4102-1500-3	Protección -acciones para preservar y restituir el ejercicio integral de los derechos de la niñez y la familia	905.810	800.240	605.837	66,9%
C-4102-1500-4	Asistencia a la primera infancia a nivel nacional	3.978.038	3.702.794	3.069.591	77,2%
C-4102-1500-5	Apoyo formativo a la familia para ser garante de derechos a nivel nacional	108.216	107.946	93.226	86,1%
C-4102-1500-6	Prevención y promoción para la protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia a nivel nacional	111.340	109.631	92.518	83,1%
C-4102-1500-7	Fortalecimiento del sistema nacional de bienestar familiar a nivel nacional	14.679	12.847	9.269	63,1%
C-4199-1500-1	Implementación del plan estratégico de desarrollo informático y tecnológico del ICBF	56.000	51.305	35.398	63,2%

Rubro	Proyecto	Apropiación vigente	Compromisos	Obligaciones	% Ejecución
C-4199-1500-2	Asistencia al modelo de intervención social del ICBF a nivel nacional	220.000	201.118	143.797	65,4%
C-4199-1500-3	Estudios sociales operativos y administrativos para mejorar la gestión institucional	5.500	4.548	2.945	53,5%
C-4199-1500-4	Aplicación de la promoción y fomento para la construcción de una cultura de los derechos de la niñez y la familia	10.000	6.937	3.341	33,4%
C-4199-1500-5	Construcción y adecuación de infraestructura para la operación del ICBF a nivel nacional	53.883	47.262	40.924	76,0%
Total		\$5.674.845,8	\$5.255.417,8	\$4.240.204,0	74,7%

Al cierre de vigencia, el ICBF alcanzó un nivel de ejecución presupuestal en compromisos del 92,6% y en obligaciones del 74,7%, ejecutando un total de \$4.240.204,0.

7. CONCLUSIONES

Se destacan los buenos resultados en el cumplimiento de las perspectivas de Servicios (95,1%), Procesos (94,1%), Aliados y Sociedad (95,3%) y Financiera (94,6%) dado que presentan un nivel satisfactorio y pocos indicadores en crítico, con un porcentaje de 1,9% de participación frente al total de indicadores.

El ICBF presenta un avance en el Plan de Acción del 95,4%, lo cual evidencia un nivel satisfactorio en su gestión, teniendo en cuenta el comportamiento de sus indicadores. Por su parte, el Tablero de Control y el Plan Indicativo presentan un cumplimiento del 94,8% y 96,8% respectivamente.

De acuerdo al comportamiento mes a mes en el plan de acción del ICBF, se evidencia que, en relación con el trimestre anterior, se presenta una tendencia positiva en el cumplimiento de las metas. Adicionalmente, a lo largo de la vigencia el promedio de sus variaciones mes a mes es negativa, se recomienda mejorar los resultados de los indicadores para los próximos meses.

La participación de los indicadores óptimos en el tablero de control corresponde al 61,5% mientras que la participación de los indicadores críticos es del 1,9%, frente a la relación de óptimos [53,2%] y críticos [3,2%] del trimestre anterior, lo cual evidencia el resultado obtenido a nivel nacional.

El ICBF presenta un total de 3 indicadores en estado "crítico", los cuales se encuentran concentrados principalmente en los procesos Apoyo con 2 indicadores. (Ver tabla de indicadores críticos en el numeral 5 de este documento). A continuación se relacionan las áreas con su respectiva calificación e indicadores en estado "crítico":

	Área	Calificación	Indicadores "Críticos"
Misionales			
M1	Primera Infancia	94,7%	0
M2	Niñez y Adolescencia	97,2%	0
M3	Familias y comunidades	99,1%	0
M4	Nutrición	98,1%	0
M5	Protección	91,3%	2
Apoyo			
A1	Gestión Humana	89,4%	1
A2	Financiera	92,7%	0
A3	Control Interno Disciplinario	95,7%	0
A4	Abastecimiento	95,5%	0
A5	Administrativa	83,0%	0
A6	Contratación	90,4%	0
A7	Jurídica	86,0%	0
A8	Gestión Regional	99,0%	0
A9	Cooperación y Convenios	78,7%	0
A10	Servicios y Atención	94,8%	0
A11	Información y Tecnología	93,7%	0
A12	Comunicaciones	95,1%	0
A13	Planeación y Control de	94,6%	0
A14	SNBF	94,4%	0
A15	Control Interno	91,8%	0
A16	Aseguramiento a la Calidad	93,3%	0
A17	Subdirección General	71,1%	0

Se destaca la gestión de la macroregión Centro Sur la cual obtuvo el mayor desempeño con un resultado del 96,4%. Las demás macroregiones presentaron avances superiores al 90% obteniendo una valoración de 'satisfactorio'. Ninguna de las macroregiones estuvo en calificación de 'Requiere mejora', por lo que se felicita a las macroregiones por su gestión general.

Al cierre de vigencia, el ICBF alcanzó un nivel de ejecución presupuestal en compromisos del 92,6% y en obligaciones del 74,7%, ejecutando un total de \$4.240.204,0.

Para mayor información consultar tablero de control, hojas de vida de indicadores, bitácora de modificaciones y herramienta de monitoreo del tablero de control, ubicados en el siguiente link:

<https://intranet.icbf.gov.co/direccion-de-planeacion-y-control-de-gestion/subdireccion-de-monitoreo-y-evaluacion>

ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"			
Código	Nombre	Área	Análisis
M5-PM2-01	Porcentaje de solicitudes de restablecimiento de derechos y denuncias verdaderas con apertura de Proceso de Restablecimiento de Derechos.	Protección	Las regionales que presentan estado Crítico son: Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Caldas, Casanare, Cundinamarca, Guainía, La Guajira, Santander, Valle del Cauca y Vichada; las regionales con resultado En Riesgo: Córdoba y Meta. Como causa común en las regionales se presenta el registro extemporáneo y el subregistro de información por parte de los defensores de familia.
PA-56	Porcentaje de cumplimiento en la formulación y diseño del PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA del ICBF	Administrativa	Las actividades programadas a ejecutar durante la vigencia y que afectan el resultado del indicador son dos: Actividad No.1 Implementación del Sistema de información Geográfica SIG, la cual se desarrollaría en 7. No se logró ejecutar en su totalidad dado que no se contó con el recurso para comprar el licenciamiento necesario para la implementación del SIG. Actividad 2: Levantamiento y diagnóstico de información de los inmuebles propios del ICBF. Durante la vigencia 2018 se logró avanzar en el levantamiento y diagnóstico de las infraestructuras propias del ICBF durante el trimestre. La Dirección Administrativa construyó un documento con información sobre las regionales que fueron intervenidas, por otro lado, algunas regionales no reportaron las necesidades de infraestructuras a nivel nacional, insumo necesario para la gestión de los recursos en vigencia. Teniendo en cuenta que el cumplimiento del indicador estaba sujeto a la asignación de recursos para la vigencia 2018 y que dichos recursos, lamentablemente no fueron asignados, no se pudo dar total cumplimiento a las dos actividades del plan de acción. Es decir, pese a que hubo avance en cada una de las actividades no se logró cumplir con el porcentaje total de cada actividad.

ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"

Código	Nombre	Área	Análisis
PA-73	Porcentaje de Implementación del Modelo de servicio puntos de atención ICBF a nivel nacional.	Servicios y Atención	La Dirección de Servicios y Atención evidenció hallazgos en los cuatro componentes en 36 centros zonales de las regionales Bogotá, Cundinamarca, Meta, Tolima y Boyacá. Con los hallazgos encontrados, se dio línea desde la Dirección General a las Regionales y Centros Zonales mediante Circular No. 008 del 17 de octubre de 2018 fortaleciendo los componentes de Procesos y procedimientos y recurso humano. Adicionalmente, se dotó con 207 computadores y 64 impresoras exclusivas para los responsables de servicios y las áreas de atención de los Centros Zonales, como fortalecimiento al componente de infraestructura tecnológica y; se llevó a cabo la contratación de la Solución Digital de Asignación de Turnos para 30 centros zonales de alta y media demanda (Tipo 2 y Tipo 3 del Modelo). Sin embargo, aprobado el Modelo de Atención no se expidió la resolución requerida durante el mes de diciembre de 2018. Como estrategia para la mejora de los resultados del indicador la Dirección de Servicios y Atención ejecutará mesas de trabajo periódicas para división de tareas y revisión de implementación del Modelo de Atención Presencial ICBF.



República de Colombia
Departamento para la Prosperidad Social (DPS)
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Cecilia De la Fuente de Lleras



Sede de la Dirección General Av. Carrera 68 # 64C - 75
Línea gratuita nacional ICBF: 01 8000 91 80 80
PBX: 437 76 30 www.icbf.gov.co

